الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري - قسنطينة
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
قسم علم المكتبات والمعلومات

رقم التسجيل: ....

الرقم التسلسلي: ....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات تخصص: التسويق وأنظمة المعلومات

تحت عنوان

الإستراتيجية التسويقية للمكتبة الوطنية الجزائرية

من إعداد الطالب /

ابراهيم غاشي

أعضاء لجنة المناقشة

د. محمد طاشور.	أستاذ محاضر، **جامعة منتوري قسنطينة**	**رئيسا**
أ. د. كمال بطوش.	أستاذ ***Professeur***، **جامعة منتوري قسنطينة**	**مشرفا ومقررا**
د. سعاد بوعناقة.	أستاذة محاضرة، **جامعة منتوري قسنطينة**	**مناقشا**

الموسم الجامعي *2010-2011*

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري - قسنطينة
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
قسم علم المكتبات والمعلومات

رقم التسجيل: ....

الرقم التسلسلي: ....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات تخصص: التسويق وأنظمة المعلومات

تحت عنوان

الإستراتيجية التسويقية للمكتبة الوطنية الجزائرية

من إعداد الطالب /

ابراهيم غاشي

أعضاء لجنة المناقشة

د. محمد طاشور.	أستاذ محاضر، **جامعة منتوري قسنطينة**	**رئيسا**
أ. د. كمال بطوش.	أستاذ ***Professeur***، **جامعة منتوري قسنطينة**	**مشرفا ومقررا**
د. سعاد بوعناقة.	أستاذة محاضرة، **جامعة منتوري قسنطينة**	**مناقشا**

الموسم الجامعي *2010-2011*

الإهـــداء

أحمد الله أن وفقني

لإتمام هذا البحث،

وأهدي باكورة جهدي

إلى والداي الكريمين

وزوجتي الفاضلة

وإخوتي وأخواتي

وكل العائلة

شكر وتقدير

أسدي خالص شكري لأساتذتي
الكرام وأخص بالذكر أستاذي
المشرف
أ. د. كمال بطوش
الذي كان له الفضل فيما وصلت
إليه وزملائي الأوفياء، وكل من
ساعدني من قريب أو بعيد في
إنجاز هذه الدراسة ولو بكلمة
طيبة

قائمة المحتويات:

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الوطنية...

المقـدمـة

المقدمة

لقد وضعت "اليونسكو" المبادئ الرئيسية لتدريس التسويق لطلبة علم المكتبات والمعلومات في دليل صدر عنها عام 1988، كما خصص الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ملتقاه السنوي الذي عقد عام 1992 لدراسة هذا الموضوع بالذات وتطبيقاته في المكتبات ومراكز المعلومات، ولم يكن "*Salaün*" شاذا حين أصدر في نفس السنة كتابه المشهور حول نفس الموضوع مع إسقاطاته في مجال تخصصنا، حيث توجه بتحديد خطوات إعداد خطة تسويقية في أنظمة المعلومات، وتوالت النقاشات والكتابات بين مؤيد ومعارض لتطبيقات التسويق في مؤسسات المعلومات، غير أن الكتاب الأخير الذي اشترك فيه "*Salaün*" و "*Muet*" وصدر عام 2001 حول استراتيجيات التسويق في مرافق المعلومات قد نقل النقاش حسب رأيي الخاص من الجدوى إلى الكيفية، فلم نعد نتحدث عن مدى أهمية التسويق للمكتبات، بقدر ما أصبح اهتمام المختصين منصبا حول متطلبات بناء هذه الإستراتيجيات التسويقية بالمؤسسات الوثائقية.

وفي هذا الإطار يأتي بحثنا هذا مساهمة منا في دفع عجلة الإجراءات إلى الأمام، خصوصا بالنسبة للمكتبات الوطنية التي لم تنل حضها من البحث والدراسة في هذا المجال بالذات، عسى أن نساهم في خدمة هذا الصرح الثقافي الهام لحفظ ذاكرة الأجيال، ودفع عجلة الكتابة والقراءة، في عالم ثورات المعلومات والاتصالات.

وبالرغم من أن التسويق ارتبط في بدايته بالمؤسسات الربحية، فقد توسع استخدامه وتطور مفهومه لينسجم مع المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح، وذلك لما ظهر من فوائد تطبيقه في مجال إدارة الأعمال، غير أن تبنيه وتطبيقه من طرف كثير من المكتبات ومراكز المعلومات بقي رهن المبادرات الفردية والممارسات العشوائية، ولا يخفى على عارف ما للخطط والسياسات والإستراتيجيات من أهمية في تحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات، غير أن ذلك يتطلب جاهزية

من طرف المؤسسة التي تتبنى هذا النهج، ومن هنا تأتي أهمية موضوعنا.

ثم إن ما دفعني لاختيار هذا الموضوع هو تخصصي في مجال التسويق والمكتبات أولا، وميولي وقراءاتي في مجال الإستراتيجية ثانيا، وعملي في المكتبة الوطنية الجزائرية ثالثا، هذا الأخير الذي عايشت من خلاله مشاكلها، وتشاركت مع زملاء لي أمل الارتقاء بمبادراتنا الفردية إلى استراتيجيات حقيقية.

وقد ارتأينا أن نقسم هذه الدراسة إلى أربعة فصول، سنبين أهم محتوياتها فيما يلي:

فالفصل الأول خصصناه لإجراءات الدراسة واستهللناه بأساسيات البحث حيث حددنا فيها كل من الإشكالية والفرضيات وكذا منهج البحث المتبع في هذا الدراسة، بعدها انتقلنا إلى إجراءات الدراسة الميدانية حيث ضبطنا فيها المجمع الأصلي للدراسة كما اخترنا العينة وأدوات البحث المستعمل في الدراسة الميدانية، وفي آخر هذا الفصل عمدنا إلى ضبط بعض المصطلحات والمفاهيم المفتاحية في دراستنا هذه وتمثلت في كل من "التسويق" و"الإستراتيجية" و"الإستراتيجية التسويقية".

بينما تناولنا في الفصل الثاني العملية التسويقية داخل المكتبة الوطنية إذ بدأنا بتعريف المكتبة الوطنية -محل دراستنا الميدانية- من حيث مهامها وبنايتها خدماتها، ثم انتقلنا إلى العملية التسويقية حيث وقفنا عند أهدافها وأهميتها وعناصرها، وآخر عنصر رأينا أن ندرسه في هذا الفصل هو مكانة العملية التسويقية داخل المكتبة الوطنية وذلك من خلال استعراض مظاهرها ونقائصها وآفاق تطبيقها بالمكتبة الوطنية.

في حين استعرضنا في الفصل الثالث المعنون "التسويق بين التخطيط والإستراتيجيات" مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها

وتحـديات تطبيقهـا بالمكتبـة الوطنيـة، بعـدها ركزنـا علـى التخطيـط الإسـتراتيجي للتسـويق إذ عملنـا علـى ضـبط مفهـومه وتجليـة أهميتـه والإحاطة بمعوقاته، وفـي آخـر هـذا الفصـل، خلصـنا إلـى الإسـتراتيجية التسويقية فعمدنا إلى تبيان أهميتها، ثم التعريـف بأنواعهـا، لنختـم ذلـك بالتطرق إلى متطلبات بنائها.

وفي الأخير وقفنا فـي الفصـل الرابـع والأخيـر مـن دراسـتنا هـذه مـدى جاهزيـة المكتبـة الوطنيـة لتبنـي إسـتراتيجية تسـويقية، إذ ولجنـا الموضـوع مـن خلال جاهزيـة العنصـر البشـري المتمثـل فـي إطـارات المكتبة من حيث مواقفهم من تبني هذه الإستراتيجية ومؤهلاتهم لــذلك ومدى تحفزهم لهذا التوجه، ثم عرجنـا علـى مـدى جاهزيـة الإدارة مـن خلال نمط تسييرها وهيكلها التنظيمي وأثـر توجهـات الوصـاية فـي كـل ذلك، أخيرا قيمنا مدى جاهزية مواردها المالية وإمكانياتهـا الماديـة مـن خلال الـتركيز فـي البدايـة علـى ميزانيتهـا السـنوية ثـم بيئتهـا الماديـة لنتوقف في آخر محطة والمتعلقة بأرصدتها الوثائقية

وقد اجتهدنا في جل عناصر هذه الفصـول أن نمـزج بيـن الجـانب النظري والدراسة الميدانية، فلم نغفل ما استطعنا إلـى ذلـك سـبيلا أن نورد آراء وتصورات عينتنا المنقاة مـن مجتمـع الدراسـة حـول مختلـف القضايا المطروحة في أماكنها مع تحليل لتلـك النتـائج المتحصـل عليهـا وفق معارفنا ومعلوماتنا النظرية واطلاعنا على الوقائع الميدانية.

ولا يفوتنا في نهايـة هـذا التقـديم أن نـذكر بأننـا لا نـدعي الإلمـام بجوانب الموضع كلهـا، فهـو شاسـع وعميـق ومشـوق، غيـر أننـا حاولنـا الوقوف على ما رأيناه مهما ومفيدا لفهم موضوع بحثنـا والإجابـة علـى الإشكالية المطروحة فيه، مقاومين رغبتنـا فـي التوسـع والتشـعب فـي هذا البحر الزاخر، عسى أن نكمل في دراسات مستقبلية ما اسـتبعدناه في دراستنا الحالية، متداركين في ذلك أخطاءنا وهفواتنا الــتي لا يتنــزه بحث عنها.

الفصل الأول

إجــراءات الدراســـة

تمهيد

سنتناول في هذا الفصل إجراءات الدراسة حيث سنوزع مادته على ثلاثة أجزاء رئيسية؛ أما الجزء الأول فسنخصصه لأساسيات البحث؛ بدءا بالإشكالية المطروحة ومرورا بالفرضيات المقترحة وانتهاء بالمنهج المتبع.

بينما سنخصص الجزء الثاني من هذا الفصل لإجراءات الدراسة الميدانية؛ حيث سنحدد في البداية المجتمع الأصلي للدراسة حيث سنميز فيه بين المجتمع الكلي وتوزيعه والمجتمع المصغر وخصائصه، كما سنشرح كيفية اختيارنا لعينتنا ونبين خصائصها من حيث توزيعها على المديريات والوظيفة والرتبة والخبرة المهنية والمؤهل العلمي ونعلق على ذلك كله، وفي آخر نقطة من هذا الجزء سنعرض أدوات الدراسة التي سنعتمد عليها في جمع البيانات والمعلومات التي نحتاجها إليها.

في حين سنحاول في الجزء الأخير من هذا الفصل ضبط بعض المفاهيم والمصطلحات المفتاحية في هذه الدراسة ويتعلق الأمر بكل من مفهوم التسويق ومصطلح الإستراتيجية ومفهوم الإستراتيجية التسويقية.

كما سنعمد إلى استقصاء فهم إطارات المكتبة الوطنية المختارين ضمن عينتنا لكل من مصطلحي التسويق والإستراتيجية التسويقية من بين خيارات حددناها لهم مسبقا بطريقة منهجية، وسبر آرائهم حول ما إذا كان التسويق يصلح أن يطلق في المؤسسات غير الهادفة للربح والتي تعد المكتبات بما في ذلك المكتبة الوطنية واحدة منها.

I. أساسيات البحث

سنعمد في أساسيات البحث إلى تحديد كلا من الإشكالية والفرضيات والمنهج المتبع في الدراسة.

1. الإشكالية

تعد الإستراتيجية التسويقية من أهم عوامل نجاح أي مؤسسة في العصر الحديث سواء أكانت ربحية أم لا تهدف للربح، فمعلوم أن التسويق طبق أول ما طبق على السلع ليتعداها إلى الخدمات والأفكار، فتجاوز بذلك المجال الصناعي والتجاري ليصل إلى المجال الاجتماعي والثقافي، وشمل فيما شمل المكتبات بما في ذلك المكتبات الوطنية، غير أن تطبيقه ومفهومه عرف تطورا من عقد إلى آخر؛ فبعد أن كان مجرد أساليب وتقنيات ترويجية بالدرجة الأولى انتقل الآن ليصبح عبارة عن خطط وإستراتيجيات تسويقية.

وإذا نظرنا للمكتبة الوطنية الجزائرية، والمهام الملقاة على عاتقها، والأدوار المطلوب منها أداؤها، والمسؤولية التي تتحملها باعتبارها المكتبة الأم في البلاد؛ فكثيرا ما ينظر إليها على أنها المكتبة النموذجية، فلا بد لها أن تهتم بجودة خدماتها، وحسن خدمة مستعمليها الفعليين والمحتملين، ولذلك فهي مطالبة بإجراء بحوث ودراسات واستقصاءات من أجل معرفة حاجات وميولات جماهيرها، والعمل على تلبية طلباتهم، وتوفير الظروف التي تريحهم، وبالتالي يتحقق الرضا الذي يضمن ولاءهم ووفاءهم، وهذا ما يدفعنا للقول أن تبني إستراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية سيساهم في تحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها.

غير أن ذلك يقتضي جاهزية تامة من طرف المكتبة الوطنية على مستوى العديد من الجوانب؛ لعل من أهمها العنصر البشري الذي يلعب دورا فعالا وأساسيا في وجود هذه الإستراتيجية من عدمه، كما أن لطبيعة الإدارة المعتمدة بها أو الأسلوب المتبع في التسيير أو النمط الإداري السائد تأثيرا إيجابيا أو سلبيا على التوجه نحو تبني هذا

النـوع مـن الإسـتراتيجيات، فـي حيـن يعتـبر تـوفر المـوارد الماليـة والإمكانيات المادية من العوامل المسـاعدة علـى إنجـاح التـوجه نحـو تبني إستراتيجية تسويقية.

ولهذا فالسؤال المركزي في إشكالية بحثنا هو كالتـالي: **مـا مـدى جاهزية المكتبة الوطنية لتبني إستراتيجية تسويقية؟**

2. الفرضيات

للإجابة عن السؤال المركزي لإشكالية بحثنـا طرحنـا الفرضـيات التالية:

الفرضـية الأولـى: **إطـارات المكتبـة الوطنيـة جـاهزون لتبنـي إسـتراتيجية تسويقية**

الفرضـية الثانيـة: **إدارة المكتبـة الوطنيـة غيـر جـاهزة لتبنـي إسـتراتيجية تسويقية**

الفرضـية الثالثـة: **الإمكانـات الماديـة للمكتبـة الوطنيـة تمكنهـا مـن تبنـي إستراتيجية تسويقية**

3. المنهج

لقد ارتأينـا فـي دراسـتنا هـذه - والمتكونـة مـن جـانبين أحـدهما نظـري والآخـر تطـبيقي ميـداني، وإن كنـا قـد فضـلنا وبتـوجيه مـن المشرف أن ندمج الجانبين إلى جنب بعضهما في نفس العنصر إثــراء لـه وإجـراء للمقارنـة إن لـزم الأمـر – أن نسـتخدم المنهـج الوصـفي التحليلـي، وأسـاليب التحليـل الإحصـائي، أمـا عـن أدوات البحـث المستخدمة فهـي متنوعـة بيـن مقـابلات واسـتمارة اسـتبيان والإطلاع على الوثائق والسجلات بالإضافة إلى الملاحظة والمعايشة.

II. إجراءات الدراسة الميدانية

سنتناول ضمن إجراءات الدراسة الميدانية ثلاثة عناصر أساسية متمثلة في المجتمع الأصلي للدراسة، العينة، وأدوات الدراسة.

1. المجتمع الأصلي للدراسة

وسنتناول فيه المجتمع الكلي للدراسة والمتمثل في جميع الموظفين بالمكتبة الوطنية، ثم سنركز بعدها على المجتمع الأصلي المصغر للدراسة والذي يتكون من المكتبين والمحافظين، حيث سنستخرج العينة انطلاقا منه.

وفيما يلي سنعرض مكونات المجتمع الكلي للدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم *1* توزيع المجتمع الكلي للدراسة حسب الرتب الإدارية

الرقم	الرتبة الإدارية	الصنف	المناصب المشغولة	النسبة المئوية
1	الأمين العام (الأمر بالصرف)	ب	1	0,32%
2	محافظ للمكتبات والتوثيق والأرشيف	14	11	3,54%
3	مكتبي وثائقي أمين محفوظات	12	51	16,40%
4	ملحق الحفظ والإصلاح	12	1	0,32%
5	مكتبي وثائقي أمين محفوظات مساعد	10	25	8,04%
6	عون تقني للمكتبات والتوثيق	7	6	1,93%
7	مساعد تقني للمكتبات والتوثيق	3	8	2,57%
8	متصرف إداري رئيسي	14	2	0,64%
9	أرشيفي رئيسي وأمين المحفوظات	14	1	0,32%
10	مهندس دولة في الإعلام الآلي	13	1	0,32%
11	متصرف إداري	12	8	2,57%
12	وثائقي أرشيفي	12	1	0,32%
13	مهندس تطبيقي في الإعلام الآلي	11	1	0,32%
14	ملحق رئيسي للإدارة	10	5	1,61%
15	تقني سامي في الإعلام الآلي	10	5	1,61%
16	محاسب إداري رئيسي	10	2	0,64%
17	كتاب مديرية رئيسيون	10	1	0,32%

18	ملحق الإدارة	9	1	0,32%
19	عون رئيسي للإدارة	8	3	0,96%
20	محاسب إداري	8	3	0,96%
21	كتاب مديرية	8	4	1,29%
22	عون إدارة	7	2	0,64%
23	معاون تقني في الإعلام الآلي	7	1	0,32%
24	كتاب	6	6	1,93%
25	عون تقني في الإعلام الآلي	5	13	4,18%
26	عون مكتب	5	4	1,29%
27	مساعد محاسب	5	1	0,32%
28	عون حفظ البيانات	5	4	1,29%
29	مهندس رئيسي للمخبر والصيانة	14	1	0,32%
30	مهندس دولة للمخبر والصيانة	13	4	1,29%
31	مهندس تطبيقي للمخبر والصيانة	11	2	0,64%
32	تقني سامي في المخبر والصيانة	10	9	2,89%
33	تقني في المخبر والصيانة	8	2	0,64%
34	معاون تقني في المخبر والصيانة	7	1	0,32%
35	عامل مهني خارج الصنف	6	6	1,93%
36	عامل مهني من الصنف الثاني	3	5	1,61%
37	سائق سيارة من الصنف الأول	3	8	2,57%
38	سائق سيارة من المستوى الثاني			
39	عامل مهني من الصنف الثالث	1	3	0,96%
40	حارس	1	2	0,64%
41	عون الوقاية والأمن من المستوى الثاني	7	6	1,93%
42	عون الوقاية والأمن من المستوى الأول	5	28	9,00%
43	سائق سيارة من الصنف الثاني	2	3	0,96%
44	سائق سيارة من المستوى الأول			
45	حارس	1	41	13,18%
46	عون الخدمة من المستوى الأول	1	18	5,79%
	المجموع		311	100%

نظرا لكون الجدول السابق يضم العديد من الرتب التي لا تهمنا في بحثنا وإنما أوردناها للتبيان فقط، فقد ارتأينا أن نلخصه في الجدول الذي سيأتي، ولما كانت نسبة كل من رتبتي الأرشيفيين والأرشيفيين الرئيسيين مهملة فقد فضلنا إدراجهما في رتبتي المكتبيين والمحافظين لمعادلتهما لهما، بينما أدرجنا باقي الرتب الإدارية في "أخرى"، ليصبح الجدول كالآتي:

<u>الجدول رقم *2*</u> ملخص توزيع المجتمع الكلي للدراسة حسب الرتب الإدارية

الرتبة الإدارية	المناصب المشغولة	النسبة المئوية	المجموع
محافظ للمكتبات والتوثيق والأرشيف	12	3,86%	20,58%
مكتبي وثائقي أمين محفوظات	52	16,72%	
أخرى	247	79,42%	79,42%
المجموع	311	100%	100%

من خلال ملخص الجدول رقم (1) أي الجدول رقم (2) يتبين لنا أن مجتمع البحث المصغر والمتكون من الموظفين المندرجين تحت كل من رتبة محافظي المكتبات والتوثيق والأرشيف ورتبة المكتبيين والوثائقيين وأمناء المحفوظات يمثل (20.58%) من المجتمع الكلي للدراسة، وهي نسبة معتبرة بالنظر إلى كونها تتجاوز العتبة المطلوبة في الدراسات الميدانية والتي تقدر بـ (10%)، وقد وقع اختيارنا على هاتين الرتبتين بالذات لكونهما تضمان أعلى نسبة من المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات ونعلم علاقة هذا العلم بالموضوع الذي نحن بصدده، ولكون أغلب رؤساء المصالح ورؤساء الدوائر وكذا نسبة معتبرة من المدراء ينتمون إلى هاتين الرتبتين الإداريتين ومعلوم ما يميز هذه الشريحة من مسؤولية واطلاع وكذا المشاركة في تسيير المكتبة الوطنية واتخاذ بعض القرارات كل حسب مستواه ومجاله، كما أن أغلب المنضوين تحتها لديهم مؤهلات جامعية تسمح لهم بفهم موضوعنا والإجابة على أسئلتنا.

وفيما يلي نبين أهم خصائص المجتمع الأصلي المصغر للدراسة:

<u>الجدول رقم *3*</u> توزيع أفراد المجتمع الأصلي المصغر للدراسة حسب المديرية

المديرية	التكرار	النسبة
الإتصال والبحث	**37**	**58%**
تطوير المجموعات ومعالجتها وحفظها	25	39%
الإدارة والوسائل	1	2%
التجهيز والصيانة والأمن	1	2%
المجموع	64	100%

من خلال الجدول رقم (3) المتعلق بتوزيع أفراد المجتمع الأصلي المصغر للدراسة حسب المديرية التي يعملون بها نلاحظ أن أغلبهم ينتمون لمديرية الإتصال والبحث بنسبة (58%)، تليها مديرية

تطوير المجموعات ومعالجتها وحفظها بنسبة (39%)، بينما نجد نسبة المنتمين منهم لكل مـن مديريـة الإدارة والوسـائل، ومديريـة التجهيـز والصيانة والأمن مهملة؛ بنسبة (2%) لكل منهما.

<u>الجدول رقم *4*</u> توزيع أفراد المجتمع الأصلي المصغر للدراسة حسب الوظيفة الفعلية

النسبة	التكرار	الوظيفة الفعلية
3%	2	مدير
6%	4	رئيس دائرة
28%	18	رئيس مصلحة
63%	**40**	**موظف**
100%	64	المجموع

مـن خلال الجـدول رقـم (4) المتعلـق بتوزيـع أفـراد المجتمـع الأصلي المصغر للدراسة حسب وظائفهم الإدارية يتـبين لنـا أن هنـاك تسلسل منطقي في تدرج نسبهم وفق نسـبهم الأصـلية فـي المجتمـع الكلي للدراسة، إذ نجد أن الموظفين العاديين يحتلون الصدارة بنسـبة (63%)، يليهم رؤساء المصالح بنسبة (28%)، فرؤساء الدوائر بنسـبة (6%)، وفي الأخير يأتي المدراء بنسبة (3%).

<u>الجدول رقم *5*</u> توزيع أفراد المجتمع الأصلي المصغر للدراسة حسب الرتبة الإدارية

النسبة	التكرار	الرتبة الإدارية
19%	12	محافظ المكتبات والوثائق والمحفوظات
81%	**52**	**مكتبي ووثائقي وأمين المحفوظات**
100%	64	المجموع

مـن خلال الجـدول رقـم (5) المتعلـق بتوزيـع أفـراد المجتمـع الأصلي المصغر للدراسة حسب رتبهم الإدارية يتضح لنا أن المكتـبيين

الوثائقيين أمناء المحفوظات يمثلون الأغلبية الساحقة بنسـبة (81%)، بينما تبلغ نسبة محـافظي المكتبـات والوثـائق والمحفوظـات (19%)، وهي نسبة محترمة، وهو ما يـبين الفـارق الشاسـع بيـن نسـب هـاتين الرتبتين وهو ما ينبغي احترامه في عينة البحث.

الجدول رقم 6 توزيع أفراد المجتمع الأصلي المصغر للدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية (بالسنوات)
5%	3	30_(+)
3%	2	25_29
17%	11	20_24
31%	**20**	**15_19**
19%	12	10_14
23%	15	5_9
2%	1	0_4
100%	64	المجموع

مـن خلال الجـدول رقـم (6) المتعلـق بتوزيـع أفـراد المجتمـع الأصلي المصغر للدراسة حسب خبرتهم المهنية (بالسنوات) يتبين لنـا أن أغلبهم ينتمـون إلـى فئة ذوي الخـبرة المهنيـة بيـن 15 و19 سـنة بنسبة (31%)، يليهم أصحاب الخبرة المهنية بين 5 و9 سنوات بنسبة (23%)، وغير بعيد عنها يـأتي الـذين لهـم خـبرة مهنيـة بيـن 10 و14 سنة وبين 20 و24 سـنة بنسـبة (19%) و (17%) لكـل منهمـا علـى التوالي، بينما وجدنا نسبة الذين لهم خبرة مهنية أكثر مـن 30 سـنة أو بين 25 و29 سنة أو 4 سنوات فأقل – وجـدنا هـذه النسـبة – مهملـة مقارنة بباقي النسب وهي (5%) و (3%) و (2%) على التوالي.

الجدول رقم 7 توزيع أفراد المجتمع الأصلي المصغر للدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
66%	**42**	**شهادة الليسانس في علم المكتبات**
19%	12	دبلوم الدراسات الجامعية المعمقة في

علم المكتبات		
أخرى	10	16%
المجموع	64	100 %

من خلال الجدول رقم (7) المتعلق بتوزيع أفراد المجتمع الأصلي المصغر للدراسة حسب مؤهلاتهم العلمية ينجلي لنا بوضوح أن حملة شهادة الليسانس في علم المكتبات والمعلومات يمثلون الأغلبية بنسبة تصل إلى (66%)، يليهم حملة دبلوم الدراسات الجامعية المطبقة في علم المكتبات والمعلومات بنسبة (19%)، بينما هناك من لهم مؤهلات أخرى غير التي ذكرنا وإن كانوا يتذيلون الترتيب إلا أن نسبتهم غير بعيدة عن سابقتها، وتقدر هذه بـ (16%) وتتمثل في فئتان فئة لها شهادات جامعية غير أنها غير مختصة في علم المكتبات والمعلومات وفئة أخرى ليس لديها مستوى جامعي أصلا، وهؤلاء فضلنا عدم إدراجهم ضمن عينتنا كما سنأتي على تبيانه في موضعه.

2. العينة

لقد ارتأينا أن نختار عينة عشوائية تقدر نسبتها بـ (50%) من المجتمع الأصلي المصغر، (10.29%) من المجتمع الأصلي للدراسة، ورغم أن عينتنا تضم 32 موظفا إلا أننا فضلنا احتياطا توزيع 46 إستمارة إستبيان حتى لا نقع فيما يسمى بموت العينة في حالة عدم إجابة بعض المستجوبين، وحرصنا أن يشمل التوزيع مختلف المديريات ماعدا مدريتي "الإدارة والوسائل" وكذا "التجهيز والصيانة والأمن" كون نسب الرتب المعتمدة لدينا مهملة في هاتين المديريتين، كما حرصنا على أن تتوزع عينتنا على مختلف فئات الخبرة المهنية، وطبعا مع مراعاة تنوع الوظائف والمؤهلات العلمية، ولعل من نافلة القول أننا عمدنا إلى التنويع بين الرتبتين في عينتنا، طبعا مع احترام في ذلك كله التقارب في النسب بين العينة والمجتمع

الأصلي المصغر للدراسة، وقد استرجعنا 42 من بين 46 استمارة استبيان موزعة، قمنا بالاحتفاظ بـ 32 منها بينما استبعدنا 10 من استمارات الإستبيان المسترجعة لكي نحترم النسبة المحددة للعينة سلفا، وقد اعتمدنا في استبعاد تلك الاستمارات العشرة عدة معايير أهمها: عدد الأسئلة غير المجاب عنها وقد استبعدنا وفقه (6) استمارات، عدم الإجابة على المعلومات العامة وقد استبعدنا وفقه استمارة واحدة (1)، غياب التخصص في علم المكتبات وقد استبعدنا وفقه استمارة واحدة (1)، عدم وجود مؤهل علمي بمستوى جامعي على الأقل وقد استبعدنا وفقه استمارتين اثنتين (2).

وفيما يلي تبيان لأهم خصائص العينة المبحوثة من خلال تحليل المعلومات العامة الواردة في صدر الإستبيان.

<u>الجدول رقم *8*</u> **توزيع أفراد العينة حسب المديرية**

المديرية	التكرار	النسبة
الاتصال	16	50%
التطوير	16	50%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول رقم (8) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المديرية التي ينتمون إليها يتبين لنا أن عينتنا موزعة بالتساوي على مديرتي "الإتصال والبحث" و"تطوير ومعالجة وحفظ الوثائق" أي بنسبة (50%) لكل منهما وهذا ما يضفي على عينتنا سمة التوازن.

<u>الجدول رقم *9*</u> **توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الفعلية**

الوظيفة الفعلية	التكرار	النسبة
مدير	1	3%
رئيس دائرة	2	6%
رئيس مصلحة	9	28%
موظف	**20**	**63%**
المجموع	32	100%

من خلال الجدول رقم (9) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب وظيفتهم الفعلية يتضح لنا أن الموظفون يشكلون الأغلبية بنسبة (

63%) يليهم رؤساء المصالح بنسبة (28%) ثم رؤساء الـدوائر بنسـبة (6%) وفي الأخير يأتي المدراء بنسبة (3%)، وهو ما يبرز لنـا احـترام عينتنـا لنفـس ترتيـب نسـب هـذه الوظـائف فـي المجتمـع الأصـلي للدراسة.

الجدول رقم *10* توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الإدارية

الرتبة الإدارية	التكرار	النسبة
محافظ	8	25%
مكتبي	**24**	**75%**
المجموع	32	100%

من خلال الجدول رقم (10) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسـب رتبهم الإدارية ينجلي لنا أن المكتبيين يشكلون الغالبية بنسبة (75%)، بينما يشكل المحـافظون الأقليـة بنسـبة (25%)، وهـي نسـب تحـترم الفرق الشاسع الموجود بين نسبهما في المجتمع الأصلي.

الجدول رقم *11* توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية (بالسنوات)	التكرار	النسبة
20_24	2	6%
15_19	**12**	**38%**
10_14	10	31%
5_9	8	25%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول رقم (11) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسـب خبرتهم المهنية يبرز لنا أن ذوي الخبرة المهنية ما بيـن 15 و 19 سـنة يشكلون الأغلبية بنسبة (38%)، متبوعين بذوي الخبرة المهنية ما بيـن 10 و 14 سنة بنسبة (31%)، يليهـم ذوي الخـبرة المهنيـة بيـن 5 و 9 سنوات بنسبة (25%)، وفي الأخير يأتي ذوي الخبرة المهنيـة مـا بيـن 20 و 24 سنة بنسبة (6%)، وعليه يمكننا القول أن أغلب أفراد عينتنـا ينتمون للفئة الوسطى من حيث الخبرة المهنيـة أي مـا بيـن 10 و 19

وهذا ما يؤهلهم لتمثيل المجتمع الأصلي للدراسة بكل روح مسؤولية ويجعل إجاباتهم عن أسئلة الإستبيان تمتاز بالعمق والنضج والواقعية.

الجدول رقم 12 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ليسانس	**26**	**81%**
DEUA	6	19%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول رقم (12) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب مؤهلاتهم العلمية يتضح لنا أن غالبتهم العظمى من حملة شهادة "الليسانس" في علم المكتبات والمعلومات بنسبة (81%)، بينما البقية وهم من حملة شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية « *DEUA* » يمثلون الأقلية بنسبة (19%)، وهذا ما يدفعنا للقول أن أفراد عينتنا مؤهلين علميا للإجابة عن أسئلة الإستبيان بكل دقة ودراية بموضوع بحثنا.

3. أدوات الدراسة

لقد استخدمنا عدة أدوات بحث في الجانب الميداني من دراستنا فلم نكتف بإستمارة الإستبيان بل دعمناها بمقابلات مع عدد من المسؤولين سواء في المكتبة الوطنية أو في الوزارة الوصية الذين قدرنا أن إفادتهم قد تزودنا بمعلومات لا يمكننا الحصول عليها إذا اكتفينا باستعمال الأداة الأولى من أدوات البحث لوحدها، ولم نضيع فرصة الإطلاع على الوثائق والسجلات كلما سنحت لنا الفرصة، وفيما يلي تفصيل ذلك:

1. الإستبيان

فيما يخص الإستبيان فقد مررنا في إعداده بعدة مراحل واعتمدنا على أسس ومبادئ علمية ومنطقية فأول ما قمنا بإعداده

كان الإستبيان التجريبي[1] حيث ارتكزنا في ذلك على إشكالية بحثنا وعلى الفرضيات التي صغناها وكذا على خطة البحث التي اعتمدناها، كما استعنا بمعارفنا السابقة في الموضوع وكذا معرفتنا بواقع المكتبة الوطنية (المجال الجغرافي والبشري للدراسة الميدانية)، ولم نستغن عن توجيهات أساتذتنا خصوصا أستاذنا المشرف الذي رسم لنا الخطوط العريضة لهذه الأداة البحثية المهمة والتي أفادتنا كثيرا في جمع كثير من المعلومات الميدانية.

وقد قسمناه -إضافة إلى المعلومات العامة التي تضم خمسة (5) عناصر- إلى ثلاثة محاور يتوافق كل واحد منها مع فصل من فصول رسالتنا:

أما المحور الأول فقد عنوناه بـ "العملية التسويقية داخل المكتبة الوطنية الجزائرية" وقد احتوى على تسعة أسئلة (من 1 إلى 9)؛ إثنان (2) منها مغلقة وسبعة أسئلة مفتوحة.

وأما المحور الثاني فقد تناول "التسويق بين التخطيط والإستراتيجيات" وقد ضم تسعة أسئلة كذلك كلها أسئلة مفتوحة.

بينما خصص المحور الثالث لـ "جاهزية المكتبة الوطنية لتبني إستراتيجية تسويقية" وقد تضمن سبعة عشرة (17) سؤالا؛ منها سؤالين مفتوحين وسؤالين نصف مفتوحين بينما بلغ عدد الأسئلة المغلقة ثلاثة عشر (13) سؤالا.

وقمنا بتوزيع هذا الإستبيان التجريبي على أربعة (4) مكتبيين، ثلاثة (3) منهم من حملة شهادة الليسانس في علم المكتبات ولديهم خبرة مهنية بين "5 و 9" سنوات، وواحد (1) منهم حامل دبلوم الدراسات الجامعية المعمقة في علم المكتبات وينتمي لفئة ذوي الخبرة المهنية بين "10 و 14" سنة، فلاحظنا من خلال إجاباتهم إختلاف في فهمهم لبعض الأسئلة خصوصا المفتوحة منها، كما وجدوا

---

[1] - أنظر الملحق رقم (1)

صعوبة في الإجابة على بعض الأسئلة خاصة التقنية منها، كما أن بعضهم لم يجب على بعض الأسئلة، ومن خلال ذلك ارتأينا وبعد تشاور مع الأستاذ المشرف أن نعدل في بعض الأسئلة، فحولنا بعضها من أسئلة مفتوحة إلى أسئلة مغلقة أو نصف مغلقة، كما حذفنا البعض وأضفنا البعض الآخر، مع تعديل في صياغة بعض الأسئلة الأخرى بما يؤدي إلى فهمها بشكل أكثر دقة، وفيما يخص المعلومات العامة فقد حذفنا عنصر التخصص وعوضناه بعنصر الرتبة الإدارية كما دققنا الوظيفة لتصبح الوظيفة الفعلية حيث أن بعض الموظفين تختلف وظائفهم الإدارية عن وظيفتهم الفعلية، بالإضافة إلى تحديد الخبرة المهنية بالسنوات، كما أعدنا ترتيب العناصر الداخلة ضمن المعلومات العامة حسب تشابهها، لتصبح إستمارة الإستبيان كالتالي[2]:

بقي العدد الإجمالي للأسئلة نفسه وهو خمس وثلاثون (35) سؤالا، وحافظنا على المحاور وتسمياتها، وعلى خمسة (5) عناصر ضمن المعلومات العامة المطلوب ملأها مع التعديلات التي ذكرنا في الفقرة السابقة، كما بقى عدد الأسئلة في المحور الأول تسعة (9)؛ ويكمن الإختلاف في توزيعها حسب طبيعتها إذ أصبح سبعة (7) منها مغلقة، وواحد (1) مفتوح، وآخر (1) نصف مفتوح، ولم يختلف المحور الثاني في احتفاظه بنفس العدد الذي كان في الإستبيان التجريبي وهو تسعة (9) أسئلة، بينما تحولت طبيعة تلك الأسئلة من مفتوحة كلية إلى مغلقة كلية عدا سؤال واحد أصبح نصف مفتوح، وأما المحور الثالث وإن لم يطرأ عليه تغيير في عدد الأسئلة المكونة له إلا أنه أدخلت عليه تعديلات طفيفة من طبيعة تلك الأسئلة إذ أصبح واحد (1) منها فقط مفتوحا، وبقي إثنان نصف مفتوحان، بينما زاد عدد الأسئلة المغلقة بواحد ليصبح عددها أربعة عشرة (14)، وللإشارة فقد تضمن المحور الثالث ثلاثة (3) أسئلة فرعية مغلقة.

2. المقابلة

---

[2] - أنظر الملحق رقم **(2)**

أجرينا مقابلات مع مسؤولين حسب تقديرنا لحاجتنا إلى معلومات في المجال الذي يشرفون عليه، ومن أجل ذلك أجرينا مقابلة مع السيد المكلف بمديرية الإتصال والبحث بالمكتبة الوطنية، كما أجرينا مقابلة مع السيد رئيس مصلحة المحاسبة والميزانية، وأهم مقابلة كنا نعول عليها لتزيدنا بمعومات نوعية تلك التي برمجناها مع السيدة وزيرة الثقافة[3] غير أنها ولكثرة انشغالاتها أحالتنا على السيد مدير الكتاب الذي وجدناه منشغلا هو بدوره وبعد تأجيل متكرر لموعد اللقاء تم إجراءه في الأخير[4] وقد وجدنا منه كل الحفاوة والترحاب وحسن الإستقبال وقد أفاض في محاور المقابلة بكل صراحة واسترسال حيث قارب مدتها الساعتين.

3. الوثائق والسجلات

ومن أهم الوثائق والسجلات التي اعتمدنا عليها نذكر المخططات والتصاميم العامة والمفصلة للمكتبة الوطنية، وكذا النظام الداخلي للمكتبة الوطنية، إضافة إلى دليل المكتبة الوطنية وهو وثيقة داخلية أعدتها مصلحة التكوين بالمكتبة الوطنية، دون أن ننسى وثيقة ميزانية التسيير السنوية للمكتبة الوطنية لعام 2008 و 2009 و 2010 على التوالي.

III. مفاهيم ومصطلحات

رأينا أن نقتصر على ضبط المفاهيم الأساسية في الدراسة والمتمثلة في:

1. التسويق

لقد كان لتعدد وجهات النظر في تحديد مفهوم التسويق انعكاس مباشر على كثرة التعاريف الواردة بشأنه. ولعل أول تعريف

---

[3] - أنظر الملحق رقم (3)

[4] - المقابلة أجريت بمكتب مدير الكتاب بوزارة الثقافة بتاريخ 28 سبتمبر 2010، على الساعة الثالثة مساءا.

حظي بقبول واسع من الأكاديميين هو ذلك التعريف المقدم من قبل الجمعية الأمريكية للتسويق "*AMA*" في عام 1960 والذي طور عام 1985 وعام 2003 ليصبح التسويق عبارة عن "عملية نظمية تنطوي على تخطيط وتنفيذ ومراقبة نشاطات مدروسة في مجالات تكوين، تسعير، وترويج، وتوزيع، الأفكار والسلع والخدمات من خلال عمليات تبادل، من شأنها خدمة أهداف المنظمة والفرد"[5]

وقد جمع "السالم" ما يقارب السبعين تعريفا للتسويق بدءا من الأربعينات إلى عام 2002،[6] وحتى لا نتوه في غمرة هذه التعاريف، رأينا أن نقتصر على تعريف أشهر علماء التسويق على الإطلاق وهو "***Philip Kotler***" إذ يعرف التسويق بمفهوم بسيط وهو "نشاط إنساني موجه إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات التبادل"[7]

وفي الأخير ارتأينا أن نعتمد في دراستنا تعريف *Kotler* **للتسويق الاجتماعي على أنه "التوجه الإداري الذي يعتبر العمل الجوهري للمنظمة هو تحديد احتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة وتهيئة المنظمة لتحقيق الإشباعات المرغوبة بكفاءة وفعالية تفوق المنافسين وبطريقة تحافظ على أو تدعم التكامل بين المستهلك والمجتمع على أحسن وجه ممكن".**[8]

2.الإستراتيجية

يرجع استخدام مصطلح الإستراتيجية إلى المجال العسكري، وهو مشتق من الكلمة اليونانية ***Strategia***، وتعني علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية. ودخل هذا المصطلح في الأدب والتطبيق الإداري في الأعوام الأخيرة، واستخدم في البداية ليعني الطريقة التي يواجه بها المدير الأعمال الفعلية أو المحتملة لمنافسين، ثم انتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال عندما دعا الرئيس الأمريكي ليندون

---

[5] **- عزام، زكريا؛ حسونة، عبد الباسط؛ الشيخ، مصطفى.- مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتطبيق ، ص.28**

[6] **- البرواري، نزار عبد المجيد؛ البرزنجي، أحمد محمد فهمي، مرجع سابق، ص.26-36**

[7] **- عزام، زكريا؛ حسونة، عبد الباسط؛ الشيخ، مصطفى، مرجع سابق، ص.29**

[8] **- نفس المرجع، ص.42**

جونسون عام 1965 إلى تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي في جميع الأجهزة الفيدرالية الأمريكية.[9]

وتعرف الإستراتيجية من طرف مدرسة هارفارد بأنها: "تحديد أهداف السياسة الطويلة المدى للمؤسسة، وبناء خطط تنفيذية، وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها"[10]

ويشير كل من *Zemmerman & Treyoe* إلى أن الإستراتيجية هي "الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهاتها، وارتباط هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والنمو، والعائد، وتخصيص الموارد في المنظمة.[11]

وتعمل الإستراتيجية على تحييد أو تقليل الآثار السلبية لنقاط الضعف التنافسية وزيادة وتعظيم نواحي القوة والمميزات التنافسية للمنظمة.[12]

وفي الأخير يمكننا القول أن الإستراتيجية هي عبارة عن "مسار أو مسلك أساسي تختاره المؤسسة من بين المسارات البديلة المختلفة والمتوافرة لديها لتحقيق أهدافها في ظروف عدم التأكد والمخاطرة وعلى ضوء توقعات المؤسسة لخطط ومسارات كل من تتعامل معهم أو تؤثر على مصالحهم، بالإضافة إلى وجود إستراتيجيات وظيفية للمؤسسة كالإنتاج، الموارد البشرية، التسويق، المالية".[13]

3. الإستراتيجية التسويقية

يقصد بالإستراتيجيات التسويقية "تلك الخطط العريضة لتحقيق أهداف رئيسية". وبأسلوب مبسط تعتبر الإستراتيجية بمثابة الطريق الذي نسلكه للوصول إلى الأهداف المحددة سلفا. وتتكون من ثلاثة عناصر هي: السوق المستهدف، تجزئة السوق، متغيرات المزيج التسويقي.[14]

---

[9] - سعد، مرزق.- الخطة التسويقية أهميتها ومراحل إعدادها، ص.64- 65
[10] - بن مويزة، أحمد.- إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، ص.9
[11] - حبتور، عبد العزيز صالح.- الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، ص.34
[12] - درويش، محمد أحمد.- الإدارة الإستراتيجية للمنظمات التعليمية: طبقا للمواصفات والمعايير العالمية، ص.7
[13] - بن مويزة، أحمد، مرجع سابق، ص.9
[14] - الصيرفي، محمد.- التسويق الإداري، ص.117

بينمـــا يـــرى ماكدونالـــد أن المكونـــات الرئيســـية لإســـتراتيجية التسويق هي: المنشأة، المستهلكون والعملاء، المنافسون.[15]

ويـرى كـوتلر أن التسـويق الإسـتراتيجي يهتـم بالعناصـر الثلاثـة التاليـة: تجـزئة أو تقسـيم السـوق ***Segmentation***، والإسـتهداف ***Ciblage***، والتموضع أو التموقع ***Positionnent***، بينما يهتم التسويق التكتيكي بكل من تطـوير المنتـج، وتطـوير الخـدمات، والتسـعير، والتمـوين، والتوزيـع، والترويج وغيره.[16]

إن خطة التسويق الإستراتيجية المكتوبة، هي القاعدة الـتي تتـم القرارات على أساسها، ومن هنـا فـإن الخطـة يجـب ألا تحتـوي علـى تفاصيل كثيرة جدا، وذلك لأن هـدفها الأساسـي هـو تحديـد أيـن تقـف المؤسسة الآن؟ وأين تريد أن تتجـه؟ ثـم كيـف يمكنهـا أن تصـل إلـى ذلك؟[17]

ويمكن القول أن الإستراتيجية التسويقية هي خطـة تسـويقية بعديـدة المـدى يتـم من خلالها تحديد قطاعات السوق المستهدفة التي ستركز عليهـا المؤسسـة بعـد تقسـيم السـوق الكليـة أو الإجماليـة إلـى أسـواق فرعيـة متجانسـة، كمـا يتـم تصـميم المزيـج التسويقي بحيث يكون مناسبا ويتوافق مع الإستراتيجية المختارة والأهداف المسطرة.

خلاصة الفصل

خلصنا فـي آخـر هـذا الفصـل إلـى مجموعـة مـن النتـائج يمكـن إيجازها في التالي:

I. النتائج المتعلقة بالمجتمع الأصلي للدراسة

يتكـــون المجتمـــع الأصـــلي المصـــغر مـــن رتبـــتي المحـــافظين والمكتبيين ويمثل (20.58%) من المجتمع الكلي للدراسة.

---

[15] - ماكدونالد، مالكوم هـ. ب.ـ. الخطط التسويقية: كيفية إعدادها، كيفية تطبيقها، ص.180
[16] - Kotler, Philip et al..- Marketing Management, P.44
[17] - نوري، منير.ـ التسويق: مدخل المعلومات والإستراتيجيات، ص.204

1. ينتمي أغلب أفراد المجتمع الأصلي المصغر للدراسة لمديرية الاتصال والبحث بنسبة (58%)، تليها مديرية تطوير المجموعات ومعالجتها وحفظها بنسبة (39%)، بينما نجد نسبة المنتمين منهم لكل من مديرية الإدارة والوسائل، ومديرية التجهيز والصيانة والأمن مهملة؛ بنسبة (2%) لكل منهما.

2. يشكل الموظفون العاديون أغلبية المجتمع الأصلي المصغر للدراسة بنسبة (63%)، يليهم رؤساء المصالح بنسبة (28%)، فرؤساء الدوائر بنسبة (6%)، وفي الأخير يأتي المدراء بنسبة (3%).

3. يمثل المكتبيون الأغلبية الساحقة من المجتمع الأصلي المصغر للدراسة بنسبة (81%)، بينما تبلغ نسبة المحافظين (19%).

4. أغلب أفراد المجتمع الأصلي المصغر للدراسة لهم خبرة مهنية بين 15 و 19 سنة بنسبة (31%)، يليهم أصحاب الخبرة المهنية بين 5 و 9 سنوات بنسبة (23%)، وغير بعيدين عنها يأتي الذين لهم خبرة مهنية بين 10 و 14 سنة وبين 20 و 24 سنة بنسبة (19%) و (17%) لكل منهما على التوالي،بينما وجدنا نسبة الذين لهم خبرة مهنية أكثر من 30 سنة أو بين 25 و 29 سنة أو 4 سنوات فأقل – وجدنا هذه النسبة – مهملة مقارنة بباقي النسب وهي (5%) و (3%) و (2%) على التوالي.

5. يشكل حملة شهادة الليسانس أغلبية أفراد المجتمع الأصلي المصغر للدراسة بنسبة (66%)، يليهم حملة (*DEUA*) بنسبة (19%)، بينما يمثل ذوي المؤهلات الأخرى نسبة (16%).

II. النتائج المتعلقة بالعينة العشوائية المختارة

تضم العينة العشوائية المختارة من (32) فردا، أي ما يمثل (50%) من المجتمع المصغر للدراسة و(10.29%) من المجتمع الأصلي للدراسة.

أما خصائصها المستنبطة من تحليل المعلومات العامة الواردة في الإستبيان فنلخصها كما يلي:

1. يتوزع أفراد العينة بالتساوي على مديرتي "الاتصال والبحث" و"تطوير ومعالجة وحفظ الوثائق" أي بنسبة (50%) لكل منهما.
2. يشكل الموظفون الأغلبية بنسبة (63%) يليهم رؤساء المصالح بنسبة (28%) ثم رؤساء الدوائر بنسبة (6%) وفي الأخير يأتي المدراء بنسبة (3%).
3. يمثل المكتبيون غالبية أفراد العينة بنسبة (75%)، بينما يشكل المحافظون الأقلية بنسبة (25%).
4. يشكل ذوي الخبرة المهنية ما بين 15 و19 سنة الأغلبية بنسبة (38%)، متبوعين بذوي الخبرة المهنية ما بين 10 و14 سنة بنسبة (31%)، يليهم ذوي الخبرة المهنية بين 5 و9 سنوات بنسبة (25%)، وفي الأخير يأتي ذوي الخبرة المهنية ما بين 20 و 24 سنة بنسبة (6%).
5. الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من حملة شهادة "الليسانس" (81%)، بينما البقية وهم من حملة شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية « *DEUA* » يمثلون الأقلية بنسبة (19%).

الفصل الثاني

العملية التسويقية بالمكتبة الوطنية الجزائرية

تمهيد

سنتناول في هذا الفصل العملية التسويقية داخل المكتبة الوطنية ومن أجل ذلك ارتأينا أن نستهل الفصل الثاني من دراستنا بتعريف بمهام المكتبة الوطنية حسب ورودها في القانون الأساسي الخاص بها ومع إسقاطها على الواقع الميداني المعاش بهذه المؤسسة الهامة، كما عرجنا على وصف بناية المكتبة في مقرها الجديد مع تبيان بعض التطورات أو التعديلات التي طرأت عليه حسب الحاجة بحيث لم تكن متضمنة في المخططات الأصلية للبناية وكذا الوقوف على حالة البناية بعد ستة عشرة سنة من تدشينها هل لازالت على حالتها الأولى أم أنها تدهورت ولحقت بها العديد من الأعطاب بحيث لم تعد قادرة على القيام بالغرض الذي أنشئت من أجله، كما لم نفوت فرصة تشريح خدماتها وتبيان مواضعها والمسؤولين عنها وما ينقص منها وما يتم منها وما لا يتم محاولين شرح أسباب ذلك كله.

بعدها رأينا أن نقف عند أهداف العملية التسويقية بعد أن كنا ضبطنا مفهومها ضمن المفاهيم والمصطلحات التي أوردناها في الفصل الأول، ومن خلال ذلك استخلصنا أهمية هذه العملية على عدة أصعدة وبالنسبة للعديد من الأطراف بما فيها المنظمة من جهة وعملائها من جهة أخرى ورغم أن أغلب المراجع تشير إلى التسويق المطبق في المؤسسات الربحية إلا أننا كنا في كل مرة نحاول إدراج بعض العناصر التي تشمل أو تخص المنظمات غير الهادفة للربح ومنها المكتبات بما في ذلك المكتبة الوطنية محل دراستنا الميدانية، ولمحاولة فهم العملية التسويقية أكثر قمنا بعرض عناصرها الأساسية متمثلة في العناصر الأربعة بالنسبة للمؤسسات ذات الإنتاج السلعي، أو العناصر السبعة بالنسبة للمؤسسات الخدمية والتي تعد المكتبة الوطنية واحدة منها، كما لم نفوت الفرصة لنورد آراء وتوجهات

وقناعات إطارات المكتبة الوطنية المشكلين لعينتنا حـول هـذه العمليـة وأهدافها وأهميتها وعناصرها.

وآخر عنصر رأينا أن ندرسه فـي هـذا الفصـل هـو مكانـة العمليـة التسويقية داخل المكتبة الوطنية وذلك من خلال استعراض النشـاطات والعمليات التي تظهر بعض جوانب تطبيق العمليـة التسـويقية بالمكتبـة الوطنية سواء بعلم أم بغير علم، غير أننا لم نكتف بسرد هذه المظـاهر لنقف عنها لنقول كل شيء على ما يرام هناك تسويق بالمكتبة الوطنية ولكننا أردنا أن نستخرج من تلك الإجـراءات والممارسـات والإجـراءات والدراسات والنشاطات المتنوعـة النقـائص الـتي تشـوبها وتحـول دون اكتمال الصورة وتحقيق الفوائد المرجوة من خلال تطبيق هذه العملية، وقد قمنا بذلك دون أن نغفل وجهة نظر عينتنا من خلال استطلاع آرائها في ذلك تمهيدا لاقتراحاتهم فيما يخص آفاق وسبل تطوير هذه العمليـة بالمكتبة الوطنية التي كانت سخية بما يـدعوا للتفـاؤل بمسـتقبل رحـب لتطبيق التسويق فـي المسـتقبل المنظـور رغـم الصـعوبات والعراقيـل والتحـديات والمعوقـات الـتي تحـول دون تجسـيد النظـرة الشـاملة للمفاهيم التسويقية بهذه المؤسسة العلمية والثقافية بالغة الأهمية.

I. المكتبة الوطنية:

بما أن المكتبة الوطنية تعد ميدان دراستنا التطبيقية فقد رأينا أن نستعرض مهامها ومقرها (بنايتها) وكذا خدماتها، قبـل التطـرق للعمليـة التسويقية بداخلها.

1. مهام المكتبة الوطنية:

ينص المرسـوم التنفيـذي رقـم 93-149 المـؤرخ فـي 22 جـوان 1993 والمتضمن القانون الأساسي للمكتبة الوطنية[1] في مادته الرابعة على أن مهمة المكتبـة الوطنيـة هـي أن تجمـع وتحـافظ وتبلـغ الـتراث

---

[1] - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع.42، 1993، ص.16-21

الثقافي الوطني أيا كانت وسائطه، وتكفل التفتح على التراث العالمي، فهي تشارك في تطوير الشبكة الوطنية للمكتبات والوثائق، وفي هذا الإطار تضطلع المكتبة الوطنية بما يأتي:

1. تجمع شموليا الوثائق الخاضعة للإيداع القانوني وتعالجها وتحافظ عليها دوما وتطبق التشريع المرتبط بها،
2. تقتني وتعالج وتحافظ وتوزع المؤلفات والوثائق المكتوبة والسمعية والبصرية الصادرة عبر التراب الوطني وفي الخارج،
3. تجمع مجموعات المخطوطات والقطع النقدية والأوسمة والوثائق النادرة والثمينة ذات الأهمية الوطنية وتضبط فهرس ذلك،
4. تكون وتحافظ على مجموعات الوثائق المختلفة والمطبوعات والمخطوطات التي تتعلق بالجزائر، أو التي يؤلفها جزائريون، والمنشورة في الخارج، وكذلك الخرائط والتصاميم الموسيقية والمؤلفات الصوتية والسمعية البصرية،
5. تحافظ على المطبوعات الرسمية الأجنبية المحصل عليها من خلال تطبيق الاتفاقات والاتفاقيات للتبادل الدولي وتتصرف تصرف المؤتمن عليها،
6. تضع تحت تصرف المستعملين، لاسيما الباحثون، الوثائق والوسائل المادية الكفيلة بتسهيل نشاطهم،
7. تشارك في تطوير البحث،
8. تبادر بالمشاريع وتشارك في برامج البحث التي لها علاقة بميادين نشاطها،
9. تعد وتنشر المواد الوثائقية الثانوية التي تتعلق بالتعرف على الوثائق المعنية وتحديد أماكنها (الفهارس المرجعية، قواعد المعطيات، خزائن المعلومات والفهارس الجامعة...)،

10. تقــوم بإعــداد جــرد الــتراث الثقــافي الــوطني المكتــوب والمحافظ عليه في المكتبات عبر التراب الوطني وفي الخارج،
11. تشارك في تطوير اقتصاد المكتبات وتقنيات الوثائق،
12. تشارك في التكـوين وتحسـين المسـتوى وتجديـد معلومـات المكتبيين والتقنيين والأخصائيين في الإعلام العلمي،
13. تقــوم بتبــادل الوثــائق والمعلومــات العلميــة والتقنيــة مــع المكتبات والمؤسسات العلمية الوطنية والأجنبية،
14. تشارك في إقامة الشبكة الوطنية لمراكز الوثائق ومصـالحها وفي سيرها.
15. تشارك في إنجاز شبكات المطالعة العمومية وفي تنشيطها،
16. تنظم الأنشطة والتظاهرات الثقافية والعلمية التي لها علاقـة بهدفها،
17. تقدم خدمات المسـاعدة التقنيـة للمكتبـات الأخـرى ومراكـز الوثائق ومصالحها في البلاد.
18. تسند إلى الوثائق، التي تنشـر عـبر الـتراب الـوطني، الرمـز التقنيني المقرر في إطار الاتفاقات الدولية.

ويتـبين لنـا مـن خلال استعراضـنا لهـذه المهـام الموكلـة للمكتبـة الوطنيــة والأدوار المنوطــة بهــا أن المشــرع قــد أولاهــا أهميــة بالغــة وأعطاها مكانة مرموقة، وعند استطلاعنا للواقع الميداني بها وجــدنا أن هــذه الأخيــرة تقــوم ببعـض المهـام وتؤديهـا بأحسـن مـا يمكـن ضـمن إمكانياتها المادية والبشرية المتوفرة وصلاحياتها المحددة، غير أن هناك مهاما أخرى تؤدي جزئا منها أو لا تؤديها مطلقا، ونحاول فيما يلي تبيـان ذلك؛

فيما يخص المهمة الأولى فهي موكلة لمصـلحة الإيـداع القـانوني والتي تقـوم بهـا منـذ صـدور الأمـر رقـم 96-16 مـؤرخ فـي 2 جويليـة

1996، يتعلق بالإيداع القانوني[1] حيث تم تأهيل المكتبة الوطنية لاستلام الإيداع القانوني وتسييره لحساب الدولة في مجال تخصصها، كما تم تحديد كيفيات تطبيق ذلك من خلال المرسوم التنفيذي رقم 99-226 مؤرخ في 4 أكتوبر 1999، يحدد كيفيات تطبيق بعض أحكام الأمر 96-16 المؤرخ في 2 جويلية 1996 والمتعلق بالإيداع القانوني[2] والذي يلزم الناشرين والمؤلفين الناشرين لحسابهم بإيداع 4 نسخ من الوثائق المنشورة والطابعين نسختين والموزعين نسخة واحدة مقابل الحصول على رقم الإيداع القانوني كما تقوم بحفظ نسخة من كل وثيقة بالمخزن الخاص بالحفظ الذي يتمتع بالشروط الملائمة لذلك وتقوم مصلحة الحفظ والتجليد بالسهر على مدى مطابقة الشروط للمعايير الدولية المتفق عليها كما تنتج مصلحة الإيداع القانوني بالتعاون مع مصلحة المنشورات البيبليوغرافيا الوطنية وإن عرف صدورها تأخرا في السنوات الأخيرة.

أما عن المهمة الثانية فتتضافر جهود عدة مصالح من أجل تحقيقها فالاقتناء تضمنه مصلحة التزويد، والمعالجة تتوزع عدة مصالح أهمها مصلحة المعالجة الوصفية والتحليلية، والحفظ موزع على عدة مصالح تحت إشراف مصلحة الحفظ والتجليد، أما توزيع المؤلفات والوثائق المكتوبة فهو موزع على عدة مصالح كذلك أهمها مصلحة تسيير الإعارة وتوجيه القراء ومصلحة المطالعة العامة ومصلحة المطبوعات الدورية ومصلحة مكتبة الطفولة والشباب بينما تتكفل مصلحة السمعي البصري بالوثائق السمعية البصرية.

بينما تهتم مصلحة المخطوطات والمؤلفات النادرة بالمهمة الثالثة وهي تقوم بها في حدود إمكانياتها وإن كان عدد كبير من المخطوطات لا زالت محفوظة لدى أصحابها وفي ظروف غير ملائمة للحفظ غير أن ما يدعو للتفاؤل هو زيادة حجم رصيد المكتبة من

[1] - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع.41، 1996، ص.7-8

[2] - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع.71، 1999، ص.24-25

المخطوطـات مـن سـنة إلـى أخـرى كمـا أنهـا دخلـت فـي اتصـالات ومحاولات للتنسيق مع ملاك هذه الخزانات ولعل آخرهـا كـان بمناسـبة شهر التراث من هذه السنة حيث أقامت يومين دراسيين عرفا مشاركة مقبولة من طرفهم، كما أن المكتبة الوطنية تعـد عضـوا فـي المجلـس التوجيهي والمجلس العلمي للمركز الوطني للمخطوطات الواقع مقره في ولاية أدرار والذي أنشـأ بمـوجب المرسـوم التنفيـذي رقـم 10-06 مـؤرخ فـي 15 جـانفي 2006، المتضـمن إنشـاء المركـز الـوطني للمخطوطات[1].

أمـا المهمـة الرابعـة فقـد أوكـل جـزء منهمـا لمصـلحة الرصـيد المغاربي ومصلحة المخطوطـات ومصـلحة الـدوريات كـذلك كـل فيمـا يخصـه، وأمـا الخـرائط والتصـاميم الموسـيقية والمؤلفـات الصـوتية والسمعية البصرية فقد أوكلت لمصلحة السمعي البصري.

في حين أوكلـت المهمـة الخامسـة لمصـلحة المنظمـات الدوليـة والوثـائق المعنيـة تصـلها بانتظـام وهـي تقـوم بفهرسـتها وتصـنيفها وتكشيفها وإعداد فهارس بطاقية وأخرى آلية لتسهيل البحث عنهـا مـن طرف القراء والباحثين من أجل إعارتها داخليا أو تصويرها كمـا تعـرض في واجهات زجاجية في بهو أمام مدخلها أهم الوثائق التي تمتلكها مـن أجل الإعلام وجلب انتباه الزوار أو المستعملين.

أما المهمـة السادسـة فتتقاسـمها كـل المصـالح الـتي لهـا علاقـة بجمهور المكتبة سواء منها تلك التي توجه خدماتها للقراء أو تلـك الـتي تهتم بخدمة الباحثين، فتضع تحت تصرفهم رصيدها وتوفر لهـم مختلـف الوسـائل الماديـة مـن فهـارس يدويـة وآليـة وقاعـات مطاعـة مجهـزة بطاولات وكراسي ملائمة للمطالعة الفردية أو الجماعية أو التصـميم أو قراءة الخرائط أو تصـفح الانـترنيت أو الأقـراص المضـغوطة أو سـماع الأشرطة الصـوتية أو مشـاهدة الأشـرطة السـمعية البصـرية أو قـراءة

---

[1] - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع.3، 2006، ص.3-6

الشفافات أو مطالعة الوثائق المحفوظة في أشرطة ميكروفيلم أو الأجهزة المكبرة للكتابة خصوصا لضعاف البصر أو الأجهزة اليدوية أو الآلية التي تعمل وتقرأ بلغة البراي وكل أنواع الوسائل المسهلة لعملية البحث أو المطالعة، طبعا كل هذا بالتنسيق مع مصلحة التجهيز ومصلحة الوسائل العامة.

وبالنسبة للمهمتين السابعة والثامنة المتعلقين بالبحث من حيث المساهمة في تطويره أو المبادرة بمشاريع في إطاره أو المشاركة في برامجه فدور المكتبة الوطنية في هذا المجال غائب رغم وجود مصلحة تسمى مصلحة البحث العلمي غير أنها لا تقوم بشيء في هذا الاتجاه وإنما كلف المسؤول عنها بمهام أخرى بعيدة كل البعد عن محتوى تسميتها، ويبقى الشيء الوحيد الذي تقدمه المكتبة الوطنية لتشجيع البحث توفيرها للمراجع اللازمة وللفضاءات الملائمة ولفهارس البحث الآلية منها واليدوية وإنجاز بعض البيبليوغرافيات لفائدة الباحثين حسب الطلب وهذا ما تقوم به المصالح المخصصة للباحثين وإن كانت مصلحة البحث البيبليوغرافي هي المكلفة بذلك.

أما المهمة التاسعة فتقوم بجزء منها كل المصالح التي تمتلك أرصدة وثائقية على اختلافها وتنوعها ما عدى مصلحة تسيير الإعارة ومصلحة المطالعة العامة تقوم بإعداد فهارسهما وبنوك معطياتهما مصلحة المعالجة الوصفية والتحليلية من خلال نظام « *MINISYS* »، بينما لا تقوم المكتبة الوطنية بنشر أي فهرس عدى البيبليوغرافيا الوطنية، وليس لديها فهارس جامعة وإنما لكل مصلحة فهارسها الخاصة.

وفيما يتعلق بالمهمة العاشرة فليس لها وجود بالمكتبة الوطنية الجزائرية وليس هناك أي جهة بداخلها مكلفة بالقيام بها عدا مصلحة المخطوطات والمؤلفات النادرة التي كانت قد أطلقت مشروعا في هذا الاتجاه غير أنه لم يعرف تقدما يذكر عدا اليومين الدراسيين اللذين

كنا قد أشـرنا إلـى تنظيمهمـا مـن قبـل وخروجهمـا بتوصـيات فـي هـذا الشأن منها التنسيق والإحصاء وإعداد الفهارس.

وأما المهمة الحادية عشر فلا تشارك المكتبة الوطنية في تطـوير علم المكتبـات وتقنيـات الوثـائق إلا مـن خلال كونهـا مجـالا للدراسـات الميدانية وقبولها لتربصات الطلبة بهـا لأخـذ معـارف وتقنيـات تطبيقيـة وتوفيرها لمراجع في هـذا العلـم، ويفـترض أن تقـوم كـل مـن مصـلحة البحث العلمي ومصلحة البحث الببيليوغرافي والتقييس بـدور فـي هـذا الاتجاه غير أنه وكما ذكرنا فإن الأولى لا يوجد منها بالمكتبة الوطنيـة إلا الاسم بينما حذفت الثانية عبارة التقييس من تسميتها وكأنهـا أرادت أن تتنصل مـن هـذا الـدور فـالمكتبيين والمحـافظين الرئيسـيين ومفتشـي المكتبات يمكنهـم أن يسـاهموا فـي وضـع مقـاييس ومعـايير جديـدة أو تعديل القديمة منها وفق ما لهم من خبرة وتجربة في الميدان، كمـا أن مصلحة التنشـيط والنشـاطات الثقافيـة يمكنهـا أن تقيـم محاضـرات أو نــدوات أو أيــام دراســية أو ملتقيــات أو مــؤتمرات لأصــحاب المهنــة والمختصين في علم المكتبات تتخللهـا حلقـات نقـاش وورشـات عمـل يمكنها الخروج بتوصيات ومشاريع مشتركة قد تسـاهم بشـكل أو بـآخر فـي تطـوير هـذا العلـم وتقنيـاته، زد علـى ذلـك مصـلحة المنشـورات بإمكانها نشر مؤلفات أو مجلات في مجـال التخصـص قـد تسـاهم فـي تطوير علم المكتبات وتقنيات الوثائق على حد السواء.

وكل ما يخص المهمة الثانية عشـر فتتكفـل بـه مصـلحة التكـوين ونظرا لمحدودية الميزانية المخصصة للتكوين بالمكتبة الوطنيـة والعـدد الكبير للموظفين بها فإن نسبة قليلة منهـم فقـط مـن يسـتفيدون فـي السنة بتكوين أو رسكلة في أحـد المجـالات الـتي يرغبـون أو يحتـاجون لتحسين مستواهم أو تجديـد معلومـاتهم فيـه، ومـع ذلـك ينبغـي إعـادة النظر في سياسة التكوين وفـي مجـالاته وفـي أهـدافه وأولويـاته وفـي

طرقه ووسائله وفي مدده وأماكنه وفي من يشرفون عليه بشكل يضمن أكبر فائدة وأكثر فعالية.

أما المهمة الثالثة عشر فتقوم بها مصلحة التبادل والهبات غير أنها تتبادل وثائق وليس معلومات وتتبادلها مع مكتبات ومؤسسات أجنبية لا وطنية.

بينما لا تقوم المكتبة الوطنية بأي شيء فيما يتعلق بالمهمة الرابعة عشر فهي لا تشارك فعليا في إقامة الشبكة الوطنية لمراكز الوثائق أو مصالحها أو في سيرها.

أما المهمة الخامسة عشر فقد أسندت إليها في بادئ الأمر غير أنها سحبت منها مؤخرا، فبعدما بدأت المكتبة في إنشاء ملحقات لها بعدة ولايات بموجب قرارات وزارية مشتركة بين وزيرة الثقافة ووزير المالية المؤرخة في 25 ماي 2005[1] تم تحويل هذه الملحقات إلى مكتبات للمطالعة العمومية بنفس الولايات بموجب مرسوم تنفيذي رقم 08-235 مؤرخ في 26 جويلية 2008، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 93-149 المؤرخ في 22 جوان 1993 والمتضمن القانون الأساسي للمكتبة الوطنية[2] وأضيفت إليها أخرى بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-236 مؤرخ في 26 جويلية 2008، يتضمن إنشاء مكتبات المطالعة العمومية[3] وهي بذلك شاءت أم أبت تكون قد ساهمت في إنجاز شبكات المطالعة العمومية، وأما عن تنشيطها فلا يخفى الدور الذي كانت تؤديه المكتبة المتنقلة في هذا المجال من وصولها لمختلف المناطق النائية بالبلاد ومحاولة تنشيط الساحة الثقافية وتقريب الكتاب من القراء خاصة المحرومين منهم، كما أن مصلحة التبادل والهبات قامت ولا تزال تقوم بمجهود كبير في هذا الإطار من خلال هباتها المعتبرة للمكتبات البلدية ومكتبات دور الثقافة

---

[1] - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع.63، 2005، ص.21-24

[2] - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع 43، 2008، ص.15-16

[3] - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع 43، 2008، ص.16

ومكتبات المطالعة العمومية مؤخرا وغيرها من المكتبات عبر أرجاء الوطن.

وفي إطار المهمة السادسة عشر والمتعلقة بتنظيم الأنشطة والتظاهرات الثقافية والعلمية التي لها علاقة بهدفها، فقد أنشئت مصلحة التنشيط والنشاطات الثقافية وبعد ركود في السابق انتقلت إلى السرعة القصوى في عهد المدير العام السابق وإن كانت أغلب النشاطات التي كانت تقوم بها خارجة عن مجال التخصص ولا تفيد المكتبيين والمخصصين بشيء إلا أنها في السنوات الأخيرة عرفت ركودا آخر وأصبحت النشاطات التي تنظمها لا تزيد عن الواحد أو الاثنين في السنة كما قلت الإعتمادات المالية المخصصة لها مقارنة بالسابق مما أثر على طبيعة نشاطها وقل نفعها وأصبح موظفوها في بطالة مقنعة إلى درجة قيام رئيس مصلحتها بمبادرة افتتاح مكتب للاستقبال والتوجيه بعد دراسة واقتراح من طالبة دراسات عليا بمعهد علم المكتبات بفرنسا.

وعن المهمة السادسة عشر فلا تقدم المكتبة الوطنية خدمات المساعدة التقنية للمكتبات الأخرى ومراكز الوثائق ومصالحها في البلاد ما عدى علاقاتها التي كانت قائمة ولفترة وجيزة مع ملحقاتها.

وأخيرا وفيما يتعلق بالمهمة الثامنة عشر والمتمثلة في إسناد إلى الوثائق التي تنشر عبر التراب الوطني الرمز التقنيني المقرر في إطار الاتفاقات الدولية والمسمى الرقم الدولي الموحد للكتاب "*ISBN*" فقد أوكلت هذه المهمة في المكتبة الوطنية لمصلحة الإيداع القانوني وهي تقوم بها على الوجه المطلوب.

هذا وقد آثرنا سرد المهام كما وردت في الجريدة الرسمية وأوردنا تعليقاتنا عليها وفق ما هو موجود على أرض الواقع لنزاوج بين

النظري والتطبيقي وتتضح الصورة بشكل أفضل للقارئ أو الباحث الكريم.

2.بناية المكتبة الوطنية:

تتألف بناية المكتبة الوطنية من ثلاثة عشر طابقا عشرة منهم علوية زائد طابق أرضي وإثنان سفلية؛ الطابق الأرضي والطوابق الأربعة فوقه وجزء من الطابق السفلي الأول مفتوحة للجمهور بينما الطابق السفلي الثاني وجزء من الطابق السفلي الأول وابتداء من الطابق الخامس إلى الطابق العاشر الولوج إليها مقتصر على موظفي المكتبة الوطنية،

يضم الطابق الأرضي بهوا شاسعا عادة ما تقام فيه المعارض أثناء التظاهرات الثقافية التي تنظمها أو تشهدها المكتبة الوطنية بالإضافة إلى ناد وقاعة محاضرات سعتها 230 مقعد ومجهزة بالوسائل الإلكترونية والسمعية البصرية الحديثة وقاعة تشريفات ومكتب التسجيلات ومكتب الإستقبال والتوجيه (جديد) ومكتبة الطفولة والشباب، وبه ثلاثة مداخل الجنوبي مخصص للقراء والشمالي مخصص للموظفين ومدخل رسمي في الوسط بينهما وهو واسع ساشع يفتح عن استقبال وفود أو إقامة نشاطات أو تظاهرات علمية أو ثقافية،

بينما يضم الطابق الأول الإدارة حيث نجد مكتب المدير العام والمدير العام المساعد والأمين العام ومدير الإدارة والوسائل ومدير التجهيز والصيانة والأمن ومدير الإتصال والبحث ومصلحة الموارد البشرية ومصلحة الميزانية والمحاسبة والمراقبة ومصلحة الوسائل العامة ومصلحة الصيانة ومصلحة التجهيز ومصلحة التنشيط الثقافي ومن الجهة الأخرى نجد المطعم وبجنبه الطابق الأول من مصلحة الطفولة والشباب،

أما الطابق الثاني فيضم مكـاتب مصـلحة تسـيير الإعـارة وتـوجيه القراء وقـاعتي مطالعـة برفـوف مفتوحـة وبنـك للإعـارة وآخـر للبحـث والتوجيه وبهـو صـغير تعـرض فيـه عـادة المقتنيـات الجديـدة وفهـارس بطاقية وقاعتين للأنترنت تحتوي كل واحدة منها على (18) جهـاز إعلام آلي مرتبط بالأنترنت وفضاء للمكفوفين وقاعة محاضرات سـعتها 130 مقعد إضافة إلى مكاتب مصلحة السمعي البصـري والـتي تضـم كـذلك قاعة السمعي وقاعة البصري وقاعة الميكروفيلم والميكروفيش وقاعة التسجيلات وقاعة سينما صغيرة وقاعة صغيرة أخرى لقـراءة الأقـراص المضغوطة وفضـاء قـراءة الخـرائط والمخططـات والجنـاح الأمـازيغي والفضاء الصيني دون أن ننسى بنوك الإعارة والتـوجيه وكـذا الفهـارس البطاقية الموزعة على القاعات، كما يضم الطابق الثاني دائما مصـلحة المطبوعات الدورية والمتكونـة مـن مكـاتب خاصـة بـالموظفين وقاعـة للعمليات الفنية وبنك الإعارة والتوجيه وقاعة المطالعة مـزودة برفـوف مفتوحة معروضة بها الأعداد الأخيرة من الدوريات،

أما الطـابق الثـالث فيتكـون مـن قاعـة مطالعـة مـزودة برفـوف مفتوحة تابعة لمصلحة المطالعة العامـة والـتي تضـم الركـن الأمريكـي المجهز هو كذلك ببنـك للإعـارة والتـوجيه ورفـوف مفتوحـة وحواسـيب مرتبطة بالأنترنت، وقاعة أخرى للمطالعة غير مزودة برفـوف مفتوحـة ولا بنوك للإعارة والتوجيه ولا فهارس، كما يضم نفس الطابق فضاء بن شنب والمسمى كذلك الخزانة الجزائرية والذي يهتـم بجمـع المؤلفـات الصادرة في الجزائر أو عن الجزائر أو من طـرف جزائريـيـن حـتى وإن نشرت بالخارج وهو الفضاء المكون حديثا منذ ثلاث سنوات والمزود هو كذلك برفوف مفتوحة وبنك للإستقبال والتوجيه وفهـارس يدويـة وآليـة، وفي نفس الطابق نجد مكاتب كل من مصلحة التزويد ومصلحة البحـث العلمي ومصلحة التكوين ومصـلحة الهيئات الدوليـة هـذه الأخيـرة تضـع في البهو عند مدخلها فهارس يدوية كما أن لديها فهرسا آليا في مكتبها

المخصص للإعارة والبحث دون أن ننسى مكاتب كل من دائرة الإستثمار الببليوغرافي ودائرة الإيداع القانوني والمطبوعات الدورية والمنظمات الدولية،

وعند الصعود إلى الطابق الرابع وهو آخر طابق مفتوح لجمهور المكتبة وهو مخصص للباحث نجد فضاء الدكتور أحمد طالب الإبراهيمي والذي يضم رفوفا مفتوحة وفهارس يدوية وآلية ومكتب استقبال وتوجيه وقاعة مطالعة سعتها 32 مقعدا، ومكاتب مصلحة الإيداع القانوني، كما نجد مكاتب كل من مصلحة الرصيد المغاربي ومصلحة البحث الببليوغرافي مع فهارسهما اليدوية وبنكيهما المخصصين للإعارة والتوجيه وقاعة للعمل الفردي وأخرى للعمل الجماعي، وأخيرا مكاتب مصلحة التبادل والهدايا،

وأما الطوابق العلوية المتبقية أي ابتداء من الطابق الخامس إلى الطابق العاشر فهي عبارة عن مخازن لكل المصالح التي لها أرصدة وثائقية وهي مصلحة تسيير الإعارة وتوجيه القراء ومصلحة المطبوعات الدورية ومصلحة السمعي البصري ومصلحة المنظمات الدولية ومصلحة الإيداع القانوني ومصلحة الرصيد المغاربي ومصلحة البحث الببليوغرافي ومصلحة التبادل والهدايا ومصلحة المنشورات ،

بينما نجد في الطابق (-1) مصلحة المخطوطات والمؤلفات النادرة والتي تحتوي على قاعة مطالعة مزودة بقارئات آلية للميكروفيلم والميكروفيش وكذلك أجهزة إعلام آلي مخصصة لقراءة المخطوطات المرقمنة مربوطة بموزع آلي مع بنك الإعارة والتوجيه وفهارس آلية ويدوية ورفوف مفتوحة تحتوي على مراجع مكملة ومكاتب وقاعة للعمليات والبحوث والمخزن المصفح للمخطوطات والمؤلفات النادرة، كما نجد في نفس الطابق مصلحة التصوير والتي تضم قاعة الميكروفيلم ومخبر الصور وقاعة الرقمنة ومكاتب

المـوظفين، إضـافة إلـى مكـاتب وورشـات كـل مـن مصـلحة الحفـظ والتجليد ومصلحة الإعلام الآلي ومصلحة المعالجـة الوصـفية والتحليليـة ومصـلحة المنشـورات ومكـاتب ومخـزن مصـلحة المطالعـة العموميـة كـانت أكـثر اسـتعمالا عنـدما كـانت تقـوم بمهمـات فـي إطـار برنامـج المكتبات المتنقلة التي لا زالـت المكتبـة الوطنيـة تمتلـك (12) شـاحنة منها أربعة من الوزن الثقيل وثمانية من الـوزن الخفيـف وبجنبهـا يوجـد المطبخ كما يتواجد بهذا الطابق عيادة،

وأما في الطابق (-2) فنجـد حظيـرة السـيارات ومخـزن مصـلحة التزويـد ومخزنيـن آخريـن تـابعين لمصـلحة التبـادل والهـدايا وورشـات مصلحة الصيانة ومخزن تابع لمصلحة الوسائل العامة،

كمـا أن المكتبـة مـزودة بـأربع مجموعـات مـن المصـاعد كـل مجموعة تضم مصعدين مجموعتين منهما مخصصـتين لجمهـور المكتبـة حيث تربطان بين بهو الطابق الأرضي وبهو الطابق الرابع، ومجموعـتين أخريين مخصصتان لموظفي المكتبة حيث تربط إحداهما بين الطابق (-2) والطابق العاشر والثانية بيـن الطـابق (-2) والطـابق الرابـع ويمكـن اسـتعمال هـذه الأخيـرة مـن زوار المكتبـة وكـذا بعـض المتعـاملين، وللإشـارة فالمجموعتـان الأوليـان لا تشـغل إلا نـاذرا بينمـا تعمـل المجموعتين الأخيرتين بانتظام، كما أن المكتبة مزودة بمصعد آخر كبير مخصص لرفع الأحمـال هـذا الأخيـر يربـط بيـن الطـابق (-2) والطـابق العاشر غير أنـه متذبـذب فـي العمـل فكـثير مـا يتعطـل، وبجنـب هـذه المصاعد نجد دائما سلالم مخصصة سواء للموظفين أو جمهور المكتبـة كل حسب مكان تواجدها وتتبع في استعمالها ومداها خصائص المصاعد التي تحاذيها،

كما أن المكتبة مزودة بنظام مركـزي للتهويـة ونظـام آلـي لنقـل الوثائق بين المخازن فيما بينها وبين المخازن وبنوك الإعارة غير أن هذا

الأخير معطل في كثير من أجزائه ولم يشغل إلا مؤخرا ولوقت محـــدود بين مخزن الطابق الخامس المخصص لمصلحتي تسيير الإعارة وتوجيه القراء وبين بنكيهما للإعارة،

كما تجدر الإشارة إلى أن كل طابق مفتوح للجمهور يحتوى علـى دورتين للمياه واحدة مخصصة للرجال والأخرى مخصصـة للنسـاء، هـذا بالإضافة إلى دورات المياه المخصصة للموظفين من الجنسين في كـل طابق.

ولمزيد مـن المعلومـات يمكـن الإطلاع علـى مخططـات المكتبـة الوطنية[1] وإن كانت هناك بعض الإختلافات بين المخطط الأصلي للمبنى وما هو موجود فعليا في الوقت الحالي.

3. خدمات المكتبة الوطنية:

تقوم المكتبة الوطنية بعدة خدمات موجهة للقـراء أو البـاحثين أو الأطفال أو الناشرين أو المؤلفين أو الطـابعين أو المكتبـات المحليـة أو الجمعيـــات الثقافيـــة أو المؤسســـات التربويـــة أو أصـــحاب خزانـــات المخطوطات أو غيرهم من المتعاملين معها.

فمن خلال مصالحها تقدم المكتبة خدمات متنوعـة لفئات متنوعـة كذلك ومن هذه الخدمات نذكر أهمها فيما يأتي:

1. الإعارة الخارجية للكتب لمدة 15 يوما قابلة للتمديد لأسبوع آخــر أو التجديد لخمسة عشر يومـا أخـرى فـي حـال تـوفر النسـخ وعـدم وجود طلب مكثف عليها وتقدم هذه الخدمة مصـلحة تسـيير الإعـارة وتوجيه القراء ومصلحة مكتبة الطفولة والشباب والركن الأمريكي.

2. المطالعـة الداخليـة فـي القاعـات المخصصـة لـذلك فـي حـدود الأماكن المتوفرة وفترات الدوام المعتمـدة ونـوع الوثـائق الموجـودة

---

[1] - أنظر الملاحق من رقم **(4)** إلى رقم **(12)**

وطبيعة الجمهور المتردد (أطفال، قراء، باحثين)، وتوفر هذه الخدمة مجموعة من المصالح كل في القاعات التابعة لها والمتمثلة في مصلحة المطالعة العامة (لديها قاعتين للمطالعة على مستوى الطابق الثاني وقاعة مطالعة أخرى على مستوى الطابق الثالث)، والركن الأمريكي ويشغل جانب من قاعة المطالعة على مستوى الطابق الثالث، وفضاء بن شنب والمسمى كذلك الخزانة الجزائرية ويحتل جانبا من الجناح الشمالي لقاعة المطالعة المتواجدة على مستوى الطابق الثالث، ومصلحة المنظمات الدولية ويمكن مطالعة وثائقها داخليا في أي من القاعات سالفة الذكر بالنسبة للقراء أما بالنسبة للباحثين فيمكنهم مطالعتها كذلك على مستوى القاعات المتواجدة على مستوى الطابق الرابع، فضاء الدكتور أحمد طالب الإبراهيمي ويحتل هو كذلك جانبا من الجناح الشمالي من قاعة المطالعة المخصصة للباحثين على مستوى الطابق الرابع، مصلحة الرصيد المغاربي ومصلحة البحث البيبليوغرافي ويمكن مطالعة رصيدهما على مستوى القاعة الكبيرة المتواجدة بالطابق الرابع بجناحيها الشمالي المخصص للعمل الفردي والجنوبي المخصص جانب منه للعمل الجماعي أو أي قاعة من القاعات السابقة ما لم يكن مانع خصوصا بالنسبة للفضاءين المذكورين سابقا فهما فقاعتيهما مخصصتين بالدرجة الأولى لمطالعة رصيدهما الخاص قبل غيره من الأرصدة، مصلحة المخطوطات على مستوى الطابق (-1) فقاعتها مخصصة لمطالعة المخطوطات والكتب النادرة والرصيد المتواجد بها، مصلحة مكتبة الطفولة والشباب لديها قاعتين واحدة على مستوى الطابق الأرضي مخصصة للأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 3 و 11 سنة وأخرى على مستوى الطابق الأول مخصصة للذين تتراوح أعمارهم بين 12 و 15 سنة، ومصلحة المطبوعات الدورية على مستوى الطابق الثاني وقاعتها مخصصة لمطالعة

المجلات والجـرائد الرسـمية، مصـلحة السـمعي البصـري وقاعاتهـا الداخليـة مخصصـة للإطلاع علـى الأشـرطة والأقـراص الممغنطـة السمعية منها والسمعية البصرية و « *CD ROM* » وكذا الميكروفيلمات والشفافات والخرائط والمخططـات والصـور واللوحـات والبطاقـات والطوابع البريدية وأخيرا قاعة المكفوفين وضعاف البصر المخصصـة للإطلاع على الوثائق المكتوبة بلغة البراي، ومـن هـذه القاعـات مـن يعمل بنظام الدوام العادي أي من يوم الأحد إلى يوم الخميـس ومـن الساعة التاسعة صباحا إلى الساعة الرابعة مساء وهـي قاعـة فضـاء الـدكتور أحمـد طـالب الإبراهيمـي وقاعـة فضـاء بـن شـنب وقاعـة الـدوريات وقاعـات السـمعي البصـري وقاعـة المكفـوفين وضـعاف البصر وقاعة المخطوطـات وقاعـة الطفولـة والشـباب ومنهـا يعمـل بنظام التناوب أي كل أيام الأسبوع عدا الجمعة من السـاعة التاسـعة صباحا إلى الثامنـة ليلا وهـي كـل قاعـات مصـلحة المطالعـة العامـة المفتوحة للقراء على مستوى الطابقين الثاني والثـالث، إضـافة إلـى القاعة الكبيرة المخصصة للباحثين بالطابق الرابع.

3. إصدار رخص تصوير الوثائق وتقـوم بهـا كـل المصـالح الـتي لهـا أرصدة متكونة من وثائق ورقيـة مطبوعـة أي نسـتثني منهـا مصـلحة السـمعي البصـري وفضـاء المكفـوفين ومصـلحة المخطوطـات والمؤلفات النادرة ويسمح بتصوير وثيقتين دفعـة واحـدة مـع إمكانيـة الحصـول علـى الـترخيص عـدة مـرات فـي اليـوم الواحـد وتوجـد إستثناءات للأساتذة الباحثين أو القراء القادمين من ولايات أخرى.

4. منح رخص رقمنـة المخطوطـات والمؤلفـات النـاذرة حيـث يتـم تحويلها داخليا إلـى مصـلحة التصـوير ويمكـن الحصـول علـى نسـخة إلكترونية منها في شكل قرص مضغوط « *CD* ».

5. مساعدة القراء والباحثين في إجراء بحوثهم أو الوصول إلى الوثائق المتعلقة بمجال اهتمامهم؛ ويؤدي هذه الخدمة مختلف المصالح التي تمتلك أرصدة وثائقية إضافة إلى مكتب الإستقبال والتوجيه الذي استحدث مؤخرا حيث اختير له مكان بالطابق الأرضي قرب المدخل الخاص بالجمهور فهو يجيب على مختلف استفسارات القراء والباحثين ويوجههم لأماكن تواجد المراجع التي يبحثون عنها سواء في القاعات أو المخازن والمصالح التابعة لها والطوابق المتواجدة بها وبنوك الإعارة التي يتم طلبها من خلالها، كما يعرفهم بالخدمات المكملة التي توفرها تلك المصالح سواء أكانت تصوير أو رقمنة أو غيرها، ويحيطهم علما بالنظام الداخلي المتبع في تلك المصالح، وتقوم مكاتب أو بنوك البحث والتوجيه المتواجدة في المصالح المعنية بتكملة ذلك من خلال إرشاد القراء أو الباحثين إلى كيفية البحث في الفهارس البطاقية أو المحزومة أو الآلية أو مباشرة في الرفوف المفتوحة عن المراجع التي يرغبون في الإطلاع عليها داخليا أو إعارتها خارجيا أو تصويرها أو رقمنتها، كما يمكن إجراء بحوث معمقة لفائدة باحثين حسب الطلب من خلال قيام أعوان البحث والتوجيه بمساءلة قاعدة المعطيات واستخراج كل ما يتعلق بالمواضيع أو العناوين أو المؤلفين المحددين، وتتم هذه العملية يدويا في مصلحة البحث الببليوغرافي حيث يقوم المعني بملء استمارة باحث يحدد فيها موضوعه بدقة وتعطى له قائمة بالمراجع ذات العلاقة.

6. كما تسهر المكتبة الوطنية على توفير ظروف ووسائل الأمن الراحة لجمهورها من خلال الحرص على احترام النظام الداخلي للقاعات والفضاءات المختلفة بما يضمن الهدوء فيها ونظافتها والإنارة الملائمة لها ومن خلال تجهيزها بمكيفات كهربائية توفر الجو المناسب للمطالعة والبحث، دون أن ننسى حسن الإستقبال

والتوجيه الذي يساهم في إرضاء المستعملين خصوصا بالفضاءات الخاصة كونها موجهة لفئة محدودة من المستفيدين.

7. إجراء زيارات استطلاعية مبرمجة لفائدة تلاميذ المدارس أو طلاب الجامعات أو أعضاء الجمعيات أو المشاركين في ملتقيات أو تظاهرات ثقافية أو علمية أو الوفود الدبلوماسية والرسمية ... وغيرهم حيث يتم خلالها شرح مختلف الخدمات التي تقدمها مصالح المكتبة الوطنية لجمهورها وعملائها، وتوزيع عليهم بطاقات فنية عن المصالح حسب توفرها.

8. تقوم بعض المصالح -خصوصا مصلحة الإعارة وتوجيه القراء ومصلحة الدوريات وفضاء بن شنب بصفة دورية ومصلحة السمعي البصري ومصلحة المنظمات الدولية أحيانا- بإعلام القراء والباحثين بالوثائق الجديدة الواردة إليها عن طريق عرضها في واجهات لمدة أسبوع على الأقل في البهو المخصص لذلك حتى يتسنى للمهتمين تسجيل عناوينها ورموزها تحسبا لطلبها في المستقبل.

9. ووضعت المكتبة الوطنية تحت تصرف جمهورها قاعتين للأنترت، كل واحدة منهما تحتوي على **18** جهاز حاسب آلي وهي مفتوحة للجميع غير أنها غير مجانية حيث يتم تقاضي **50** دج عن كل ساعة ارتباط بالأنترنت، بينما يوفر الركن الأمريكي المتواجد بالطابق الثالث هذه الخدمة مجانا بمعدل ساعة في اليوم على أقصى تقدير لكل مشترك مسجل في الركن.

10. كما وضعت المكتبة الوطنية تحت تصرف المكفوفين فضاء خاصا بهم يتوفر على مراجع مكتوبة بلغة البراي بالعربية والفرنسية إضافة إلى أجهزة إعلام آلي مرتبطة بشبكة الأنترنت مزودة بنظام وملاحق تمكن المكفوف من إدخال البيانات واستخراجها وقراءة أو سماع ما هو مكتوب على شاشة الحاسوب، زد على ذلك أجهزة

مكـبرة للخـط لفـائدة ضـعاف البصـر، هـذا بالإضـافة إلـى المكتبـة السمعية التي تحتوي على العديد من الكتـب المسـموعة سـواء تلـك المقتناة أو تلك المسجلة من طرف متطوعين بالتعاون والتنسيق مع جمعية المكفوفين وضعاف البصر الجزائريين ومقر هذه المكتبة كمـا أسلفنا في مصلحة السمعي البصري.

11. وكما هو بـارز مـن خلال مهـام المكتبـة الوطنيـة المحـددة فـي القانون الأساسي لهـا فـإن هـذه الأخيـرة تقـوم باسـتقبال المـؤلفين والطابعين والناشرين والموزعين ومنحهم رقم الإيداع القانوني ونشر إنتاجهم في الببليوغرافيا الوطنية مساهمة منها في حمايته مـن جهـة والتعريف به مـن جهـة أخـرى، كمـا تمنحهـم الرقـم الـدولي الموحـد للكتاب « *ISBN* »، والعمل على جمعهم في تظـاهرات علميـة ثقافيـة من تنظيم أو المساهمة في تنظيم معارض الكتاب الوطنية والدولية، كما تقوم المكتبـة الوطنيـة بالإقتنـاء منهـم حاجيـات مسـتعمليها مـن الكتـب والمجلات والأقـراص المدمجـة وغيرهـا، وتقـوم هـي الأخـرى بنشر بعض المؤلفات من خلال منشـوراتها تشـجيعا لمؤلفيهـا وإثـراء للساحة الثقافية في البلاد.

12. وبالنسـبة لأصـحاب خزانـات المخطوطـات فالمكتبـة الوطنيـة تعرض عليهـم خـدماتها والمتمثلـة فـي ترميـم مخطوطـاتهم الأصـلية المتلفـة جزئيـا، مقابـل رقمنتهـا والإحتفـاظ بنسـخة رقميـة منهـا وتزويدهم هم كذلك بنسخ رقمية إضافة إلى مخطوطـاتهم المرممـة، مـع تـوعيتهم وتحسيسـهم بأهميـة المحافظـة عليهـا فـي الظـروف الملائمـة لحفظهـا، وتـدريبهم علـى كيفيـة التعامـل معهـا وفهرسـتها وتصنيفها وإنجاز فهارس لها مع الإحتفاظ بنسخة من هذه الفهـارس، أو شراء مخطوطاتهم الأصلية في حال أرادوا بيعها، وهذا يـدخل فـي إطار سعي المكتبة الوطنيـة لجمـع الـتراث الفكـري للأمـة وإحصـائه والحفاظ عليه.

13. كما تقوم المكتبة الوطنية بمد المكتبـات البلديـة ومكتبـات دور الثقافة ومكتبات المطالعة العمومية التي كانت ملحقات لهـا وغيرهـا من المكتبات حسب طلبها وبعد دراسـته، تقـوم بمـدها بأرصـدة مـن الكتب والمجلات المخصصة للهدايا والهبات، وفي الوقت نفسه تقوم المكتبة الوطنية بتبادل أرصدة أخرى مع مكتبـات دوليـة وأجنبيـة فـي إطار اتفاقيات تربطها بهم، كما تتلقى المكتبة الوطنية أرصدة مهـداة لهـا مـن طـرف شخصـيات أو مؤسسـات ثقافيـة وعلميـة وتاريخيـة وسياسية؛ نذكر منها الـدكتور أحمـد طـالب الإبراهيمـي الـذي أهـدى مكتبته التي تضم حـوالي عشـرة آلاف مجلـد باللغـة العربيـة ولغـات أجنبيـة مـن بينهـا كتـب ومجلات ومخطوطـات مصـورة، إضـافة إلـى آخرين ومن المؤسسات نذكر المجلس الإسلامي الأعلـى والمجلـس الأعلى للغة العربيـة ومركـز الدراسـات والبحـث فـي تاريـخ الحركـة الوطنية وغيرهم، حيث تضع هذه الأرصدة تحت تصرف الباحثين.

14. وتستقبل المكتبة الوطنية عـن طريـق الإيـداع القـانوني جـرائد يومية وأسبوعية ومجلات، وتشترك في مجلات أخرى وتجمع الأعــداد المتعاقبة من الجريدة الرسمية، وتضع كل هذه الوثائق تحت تصــرف القراء؛ مطالعة داخلية وتصـويرا، وتقـوم بإعـداد الفهـارس المسـهلة للوصول إليها وتعرض الجديد منها وتصـور فهـارس المجلات وتضـعها في متناول الباحثين.

15. وتحفظ المكتبة الوطنية نسخة من كـل مـا يصـلها عـن طريـق الإيــداع القــانوني -مــن كتــب ومجلات وجــرائد وأشــرطة وغيرهــا المنشورة في الجزائر أو التي نشرت بالخارج لكن موضـوعها يتعلـق بالجزائر أو مؤلفوها جزائريون- في ظروف حفظ ملائمة بحيث لا يتم تداولها كي تبقى كذاكرة للأمة وتراثا للبلاد، ولا يتـم الرجـوع إليهـا إلا عند اقتضاء الحال.

16. ومن بين الخـدمات الـتي تقـدمها المكتبـة الوطنيـة هـي إقامـة ملتقيـات تكـون فرصـة لأهـل الاختصـاص للالتقـاء ببعضـهم وتـدارس القضايا المتعلقة بواقـع وآفـاق مهنتهـم، وطـرح المشـكلات واقـتراح الحلـول، ووضـع التوصـيات الكفيلـة بـالنهوض بقطـاع المكتبـات والمعلومات، وخلـق روابـط التنسـيق والتعـاون بيـن هـذه المنشـآت الثقافية العلمية بالغة الأهمية، وما يؤهل المكتبة الوطنية للقيام بهذه النشـاطات هـو توافرهـا علـى البنيـة التحتيـة والمتمثلـة فـي قـاعتي محاضرات وأربع قاعـات للاجتماعـات وقاعـة للاسـتقبالات الرسـمية وبهو للمعارض وبنوك للاستقبال والتسجيل والتوجيه والخدمة ومطبخ ومطعمين ونادي ودورات مياه ومصلى وموقف سيارات وغيرهم من المرافق والوسائل الكفيلة بإنجاح مثل هـذه التظـاهرات إضـافة إلـى موقعها الذي يتوسط العاصمة إضـافة إلـى تـوفر وسـائل النقـل فـي محيطها وقرب العديد مـن الفنـادق مـن مقرهـا فضـلا عـن محطـات النقل البري والبحري والجوي.

17. كمـا تعـد المكتبـة الوطنيـة فضـاء لالتقـاء الأسـاتذة بطلابهـم والباحثين فيما بينهم وتبـادل الأفكـار والآراء وإنجـاز أعمـال مشـتركة من خلال توفيرها لفضاء للعمل الجماعي خاص بالباحثين فـي جـانب من قاعة المطالعة المتواجدة بالطابق الرابع.

18. ومـن الخـدمات الأخـرى الـتي تقـدمها المكتبـة الوطنيـة تـوفير مكتبة خاصة بالأطفال بين 3 و 15 سنة بطـابقين حيـث تضـم قصصـا وموسوعات وأطالس وكتبا شبه مدرسية وغيرها مـن كتـب الأطفـال وتقام بهذه المكتبة عدة نشاطات ترفيهية وتثقيفية تهدف إلى تحفيـز الطفـل علـى القـراءة منهـا سـاعة الحكايـة ومنهـا مسـابقة القـارئ الصغير ومنها ورشة الخط والرسم ومنها ورشة المسـرح والقراقـوز وغيرها من النشاطات التي تحبب الطفل في المكتبة الكتاب وتدفعه للعودة إليها مـرة أخـرى وتجلـب أطفـال آخريـن، كمـا أن الاشـتراك

رمزي في هذه المكتبة حيث يقدر بـــ 200 دج سـنويا، ومـن خـدمات هذه المكتبة كذلك الإعارة الخارجية كما هو معمول بـه فـي مصـلحة تسيير الإعارة وتوجيه القراء.

19. ومن خدمات المكتبة التي كانت مطلوبة في السنوات الأخيـرة خدمة المكتبة المتنقلة حيث كانت تساهم من خلالها في فـك العزلـة عن مناطق متفرقة ونائية في أرجاء الوطن الكبير وتنشط من خلالها الساحة الثقافية وتوقظ النزعة القرائية لدى العديد ممن زارتهم فـي مدنهم وقراهم ومداشرهم، غير أن التنظيم الجديد الذي أصبح ساري المفعول منذ تحويل ملحقات المكتبة الوطنية إلى مكتبات للمطالعـة العمومية وتم توزيـع عليهـم مكتبـات متنقلـة حيـث أصـبحوا هـم مـن يتكفلون بتنمية المقروئية في الولايات التي يتواجدون فيها.

20. وكان يمكن لموقع الـويب الخـاص بالمكتبـة الوطنيـة أن يقـدم خدمات كثيرة غير أنـه اكتفـى بـالتعريف بالمكتبـة ومصـالحها وبعـض خدماتها، مع كـونه غيـر محيـن وغيـر دينـاميكي وغيـاب جهـة محـددة المسؤولية تشرف عليه حال دون أدائه الأدوار التي كان معـول عليـه لعبها.

II. العملية التسويقية:

بالرغم من الأهمية الكبيرة التي حظي بها التسويق فـي التطـبيق العملي كمحدد رئيس لنجاح العديد من الشـركات العالميـة فـي العديـد من الدول الصناعية المتقدمـة، وبـالرغم مـن أن العديـد مـن المـديرين أصبحوا يدركوا مدى أهمية دور التسويق في تحقيق أهداف المنظمة إلا أن مفهوم وأبعاد هذا النشاط مازال غير واضحا لدى الكثير من الأفـراد ومنظمات الأعمال والمنظمات الحكومية. فهنالك العديـد مـن الأخطـاء الشائعة التي يعبر عنها الناس بمصطلح تسويق، فمثلا البعض يقول بأن البيع هو تسويق، أو الإعلانات هي تسويق أو الشراء هـو تسـويق...إلـخ.

ولا يعني ذلك أن البيع والترويج أنشطة غير تسويقية، ولا يعني أيضا التقليل من أهمية البيع والترويج، ولكن ما نقصده أن التسويق نشاط منظم وشامل يضم العديد من الوظائف والأعمال المتكاملة التي لا تقتصر فقط على البيع والترويج.[1]

الشكل رقم *1*[2] مقارنة بين مرحلة المبيعات ومرحلة التسويق

	نقطة البداية gnitratS tnioP	التركيز sucoF	الوسائل naeM	النتائج sdnE
المفهوم البيعي	المصنع otcaF	المنتجات الحالية gnitixE cudorP	البيع والترويج gnilleS omorP	أرباح من خلال حجم المبيعات hguorht stiforP emulov selas

مرحة البيع gnilleS E

المفهوم التسويقي	السوق ekraM	حاجات المستهلك emotsuC sdeeN	التسويق التكاملي argetnI itekraM	أرباح من خلال إشباع حاجات ورغبات المستهلكين hguorht stiforP remotsuC noitcafsitaS

مرحة التسويق gnitekraM arE

وبغرض الوقوف على مفهوم إطارات المكتبة الوطنية المستجوبين للتسويق طرحنا أمامهم ثلاث خيارات فكانت النتائج كما سنوضحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم *13* مفهوم التسويق

ماذا يعني لك التسويق؟	ت	ن
البيع	4	10%
الترويج	1	40%

---

[1] - عزام، زكريا؛ حسونة، عبد الباسط؛ الشيخ، مصطفى، مرجع سابق، ص.27

[2] - نفس المرجع، ص.40

	6	
50%	**2 0**	**توجه إداري جوهره تحديد حاجات العملاء وإشباعها**
100 %	4 0	المجموع

من خلال الجدول رقم (13) المتعلق بمفهوم التسويق نلاحظ أن أغلبية إجابات أفراد العينية المبحوثة، أي بنسبة (50%) منها قد اعتبرت أن التسويق يعني أنه "توجه إداري جوهره تحديد حاجات العملاء وإشباعها"، بينما ذهب (40%) منها إلى أن التسويق يعني "الترويج"، وأقلية منها، أي بنسبة (10%) قد صبت في خانة "البيع".

ويرجع ذلك في رأينا إلى كون جمهورنا (كل أفراد العينة المبحوثة) مختصين في علم المكتبات والمعلومات، ومع أن أغلبهم لم يتلقوا تكوينا في التسويق كما سنأتي إلى ذلك في موضعه، إلا أننا نعرف أدبيات هذا التخصص (علم المكتبات) التي تدعوا وتركز بل هي قائمة على خدمة المستفيدين وإشباع حاجاتهم من المعلومات التي يحتاجونها ويطلبونها، أضف إلى ذلك الطبيعة غير الربحية للمؤسسة التي يعملون بها (المكتبة الوطنية) وبالتالي تجدهم يستبعدون كل ما له علاقة بالربح المادي كالبيع، بينما استند من ذهبوا لإعتبار التسويق على أنه الترويج في نظرنا إلى الواقع الملموس من خلال بعض الأنشطة والممارسات التسويقية التي يشاهدونها بالمكتبة الوطنية.

ولكي يكتمل المعنى المراد إيصاله من خلال تناول العملية التسويقية في دراستنا هذه ارتأينا أن نورد أهدافها أولا لنستخلص منها أهميتها ثانية ونعرض عناصرها أخيرا.

1. أهداف العملية التسويقية:

لقد تغيرت النظرة إلى التسويق؛ إذ أنه أكثر بكثير من مجرد البيع والنظر إلى العائد المادي، على أنه فلسفة لا بد من اتباعها عن طريق أي منظمة أو مؤسسة صناعية أو اجتماعية أو حتى خيرية... بغرض تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، فقد صاحب هذا التغير حدوث وعي كبير بأهمية إرضاء متطلبات المستفيد، بإعطاء أهمية أكبر

لاحتياجاته المعلوماتية، خاصة مع تزايد الاهتمام بدراسات المستفيد خاصة في أوائل القرن الحالي، كما أصبحنا نعيش في عالم شديد التنافس من أجل الوصول إلى التميز والقمة ويجب على المكتبة كمؤسسة اجتماعية هامة أن تواكب ذلك.[1]

ومن المعلوم أن الهدف النهائي لأي مرفق عام هو تحقيق نوع معين من الخدمات للمجتمع، كما أن الهدف النهائي بالنسبة لأي مشروع تجاري هو تحقيق أكبر قدر من الأرباح.[2]

بينما تتمثل أهداف التسويق في:[3]

1- تعظيم الحصة السوقية للمنظمة.
2- تحقيق الأرباح.
3- التنبؤ بحاجات ورغبات المستهلكين ومحاولة إشباعها بسلع وخدمات معينة.
4- المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة.
5- تحقيق مستوى عالي من رضا الزبائن.

في حين يقسمها آخر إلى:[4]

1. أهداف تخص المؤسسة: تسعى المؤسسة بصفة عامة إلى تحقيق الربح، ويمكن على المدى المتوسط والطويل أن تصبو إلى ضمان توسعها واستمرارها في السوق لأكبر فترة ممكنة.

- الربح.
- النمو.
- البقاء والاستمرار.

2. أهداف تخص المستهلك: يراعي التسويق جل المتطلبات الضرورية التي يريد المستهلك أن تتوفر في السلعة التي يطلبها،

[1] - موسى، غادة عبد المنعم.- المكتبات ومرافق المعلومات النوعية: ماهيتها، إدارتها، خدماتها، تسويقها، ص.291
[2] - عبوي، زيد منير.- نظم المعلومات التسويقية، ص.130
[3] - قدايفة، أمينة.- دور التحليل التسويقي في اختيار الإستراتيجية التسويقية: حالة منظمة حمود بوعلام وشركائه، ص.7
[4] - دحماني، محمد.- الخدمة التسويقية: دراسة جودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية، ص.15

هذه المتطلبات تعتبر أهـدافا يسـعى التسـويق لتحقيقهـا، ويمكـن حصرها في:

- السلعة المناسبة.
- المكان المناسب.
- السعر المناسب.
- الوقت الملائم.

وبغـض النظـر عـن الأهـداف الكميـة المتعلقـة بحجـم المبيعـات، والأرباح، والعائد علـى الأمـوال المسـتثمرة والـتي تتناسـب مـع طبيعـة عمل المؤسسات الربحية، فإن هناك أهدافا أخرى للتسـويق قـد تصـلح بعد أن تعاد صياغتها أن تطبق على المنظمات غير الهادفة للربح ومنهـا المكتبات، حيث أطلق عليها "عمر وصفي عقيلي، **1994**" اسم الأهداف النوعية وتتمثل فيما يلي:[1]

1. إيجـاد المسـتهلك الـذي يرغـب بشـراء واقتنـاء السـلعة أو الخدمة.
2. إشباع حاجات ورغبات المستهلك من خلال دراسـة سـلوكه والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ قرار الشراء.
3. المحافظة على المستهلك وإقناعه بـأن السـلعة أو الخدمـة المقدمة هي الأفضل والأقدر علـى إشـباع حاجـاته ورغبـاته فـي ضوء ظروفه وإمكانياته.
4. تحقيق القناعة والولاء لدى المسـتهلكين للسـلعة والخدمـة وبناء علاقة دائمة معهم.

بالإضافة إلى أهداف أخـرى لا تقـل أهميـة كتكـوين صـورة ذهنيـة للمؤسسة وسلعها وخدماتها والعمل على تحسينها، وكذا الحفـاظ علـى الموارد المالية والمادية والبشرية وحسن استغلالها وتنميتهـا... وغيرهـا

---

[1] - اسماعيل، عيسى. استخدام النمذجة القياسية في معالجة المشاكل التسويقية: حالة مؤسسة صيدال بالمدية، ص.09- 11

من الأهداف التفصيلية التي لا يتسع المجال لذكرها. غير أننا وبعد إطلاعنا على ما سبق ذكره وغيره، وبعد إعادة تكييفه مع طبيعة المكتبة الوطنية وواقعها، أعدنا صياغة أهداف التسويق بشكل مختصر في سبع نقاط، قمنا بعرضها للعينة للمستجوبة فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم *14* أهداف العملية التسويقية

يهدف تطبيق التسويق بالمكتبة الوطنية إلى رفع مستوى؟	التكرارات	النسب
أداء مهامها	13	15%
إرضاء عملائها	14	16%
تحسين صورتها	11	12%
جودة خدماتها	**25**	**28%**
استغلال مواردها	12	13%
تحقيق أهدافها	14	16%
المجموع	89	100%

من خلال الجدول رقم (17) المتعلق بأهداف العملية التسويقية بالمكتبة الوطنية يتبين لنا أن معظم إجابات أفراد العينة المبحوثة بنسبة (**28%**) ذهبت إلى أن تطبيق التسويق بالمكتبة الوطنية يهدف إلى رفع مستوى "جودة خدماتها"، ليأتي بعده كل من "تحقيق أهدافها" و"إرضاء عملائها" بنسبة (**16%**) لكل منهما، بفارق طفيف عن "أداء مهامها" بنسبة (**15%**)، بينما تذيل الترتيب كل من "استغلال مواردها" و"تحسين صورتها" بنسبة (**13%**)و(**12%**) لكل منهما على التوالي، وهذا يرجع في رأينا إلى تركيزهم على أهم الأهداف الملموسة والذي يعد من جوهر مهام وأهداف المكتبة الوطنية والذي يساهم بدوره في إرضاء العملاء وتحسين الصورة ألا وهو "جودة الخدمات" ثم أن هذا الهدف يعتبر الأقرب إلى إدراكهم، والأنسب لمهامهم وتخصصهم.

2.أهمية العملية التسويقية:

تناول كثير من الباحثين والمهتمين أهمية التسويق بجوانب متعددة يمكن إيجازها فيما يلي:[1]

1. <u>بالنسبة للمنظمة</u>: التسويق هام بوصفه نشاطا:

- يسبق الإنتاج ويوجهه.
- يعنى بتحقيق أهداف المنظمة ومبررات وجودها.
- يساعد المنظمة على البقاء والنمو والتوسع.
- يوصل المعلومات إلى المستهلك ويحصل عليها منه كتغذية مرتجعة.

2. <u>بالنسبة لرجال الأعمال أو الجهة المالكة للمنظمة</u>: فإن التسويق:

- يسهم في نجاح المنظمة وتوسعها لأنه سيحدد جدوى الاستثمار في المشروع (فرص نجاحه).
- يوجه الاستثمار نحو المشاريع الأكثر أهمية بالنسبة للمستهلك.
- يوفر فرص عمل في محيط العمل التسويقي كتجارة الجملة والتجزئة والمبيعات والإعلان والتوسطات وفرص الاستفادة من الأسواق الخارجية.
- يسهم في تحقيق البقاء والنجاح للمنظمة لاسيما في الأسواق ذات المنافسة الشديدة المزدحمة.
- يعمل على كسب التأييد والتعاطف مع المنظمة ذاتها في بيئتها التي تعمل فيها سواء أكانت هذه المنظمة هادفة أم غير هادفة للربح.

3. <u>بالنسبة للمستهلك</u>: التسويق هام لأنه:

---

[1] - البرواري، نزار عبد المجيد؛ البرزنجي، أحمد محمد فهمي، مرجع سابق، ص.16-17

- يتوجه نحو المستهلك غاية عمله ومبرر وجوده ومحور اهتمامه وذلك من خلال إشباع حاجات ورغبات المستهلك الحالية والمستقبلية، وتعظيم ذلك الإشباع.
- يضفي قيم جديدة على المنتوجات (المادية والخدمية) لأنه يعمل على تحقيق المنافع المكانية والزمانية والحيازية والنفسية (العاطفية) لدى المستهلك.
- يساعد في وضع مركز معين للمنظمة في ذهن المستهلك يميزها به عن غيرها من منظمات.
- يزود المستهلك بالمعلومات التي يحتاجها عن المنتوج (المادي/ الخدمي) من خلال وسائل الترويج المعروفة وبما يحقق الرضا للمستهلك.
- يتناول جميع ما يحيط الإنسان في حياته ويقدمها له بما يتناسب وإمكاناته وحسب قدرة المنظمة.

4. بالنسبة للمجتمع: التسويق هام لأنه:

- يسهم بتحقيق الأهداف التنموية خاصة في الدول النامية وبما يؤدي إلى زيادة الدخل القومي وارتفاع مستوى المعيشة.
- يعمل بوصفه نشاطا اجتماعيا في بيئة اجتماعية، عليه فإنه يلتزم (كما يفترض) بالمحافظة على البيئة من التلوث والفساد وشح الموارد إضافة إلى دور التسويق في المحافظة على الاعتبارات والقيم الأخلاقية والقانونية وغيرها وبما يسهم بصيانة المجتمع.

كما يضيف غنيم إلى أهمية التسويق بالنسبة للمنظمات نقطتين أساسيتين هما:[1]

---

[1] - غنيم، أحمد محمد: التسويق والتجارة الإلكترونية، ص.81- 82

- توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين.
- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المنظمة.

كما تبرز أهمية التسويق بالنسبة للمنظمات غير الربحية من خلال الفوائد التي يوفرها لها حيث تتمثل أهمها فيما يلي:[1]

1. تحسين ورفع مستوى الرضا المتحقق من قبل الزبائن.
2. يساعد التسويق في جذب موارد للمنظمات غير الربحية.
3. كما يساعد المنظمة في تحديد قدراتها وميزاتها التنافسية.
4. يساهم التسويق في ترشيد النفقات وحسن استغلال الموارد.

وعند سؤالنا لإطارات المكتبة الوطنية حول ما إن كانوا مقتنعين بأهمية تطبيق التسويق في مؤسستهم جاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم *15* أهمية العملية التسويقية

هل أنت مقتنع بأهمية تطبيق التسويق في المكتبة الوطنية؟	التكرارات	النسب
نعم	**30**	**94%**
لا	2	6%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول رقم (18) المتعلق بأهمية العملية التسويقية بالنسبة للمكتبة الوطنية نلاحظ أن الغالبية العظمى من أفراد العينة المستجوبين أقروا بهذه الأهمية وتقدر نسبتهم بـ (94%)، في حين اعترض (6%) على ذلك، وهذا دليل على قناعات إطارات المكتبة بأهمية تطبيق التسويق فيها.

3. عناصر العملية التسويقية:

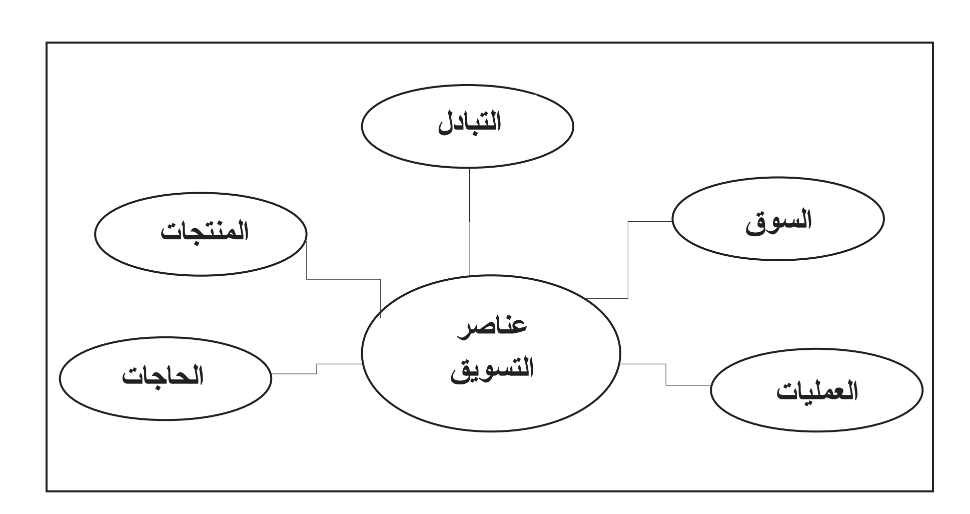
[1] - سويدان، نظام موسى؛ البرواري، عبد المجيد، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، ص.32-33

استخلص طلعت أسعد عبد الحميد خمسة عناصر للتسويق لخصها فيما يلي:[1]

1. إشباع الحاجات والرغبات المتكررة والمتجددة.
2. تقديم السلع والخدمات والأفكار المشبعة.
3. تنفيذ عملية التبادل.
4. العمليات التسويقية.
5. البحث عن السوق بمفهوم الإنسان لا بمفهوم المكان.

ويمكن تمثيل ذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 2[2] **عناصر التسويق**



بينما يرى أغلب الباحثين أن عناصر العملية التسويقية تتمثل في المزيج التسويقي أو ما يسمى بالمزيج التسويقي المتكامل ***MARKETING MIX***

---

[1] - عبد الحميد، طلعت أسعد.- الإتصالات التسويقية المتكاملة: طريقك المباشر إلى قلب وفكر العميل، ص.11-14.
[2] - نفس المرجع، ص.12.

ويعرف المزيج التسـويقي بـأنه "مجموعـة المتغيـرات التسـويقية الـتي يمكـن السـيطرة عليهـا والـتي تقـوم المنظمـة بمزجهـا لتقـديم الاستجابة التي ترغب فيها لمقابلة رغبات السوق"[3]

ويتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر أساسية يطلـق عليهـا 4 *P's*: [2]

1. المنتج (بفتح التاء) *Product*
2. السعر *Price*
3. التوزيع *Place*
4. الترويج *Promotion*

وفيما يلي نتناول تعريفا بعناصر المزيج التسويقي المختلفة:[3]

1. قـدم لعميلـك المنتجـات الـتي يطلبهـا وتقـع فـي نطـاق حاجاته ورغباته (المنتج *Product*).
2. قـم بوضـع السـعر المناسـب لـبيع منتجاتـك.(التسـعير. *Pricing*).
3. ضع منتجاتك في أي مكان حيثمـا يوجـد عميلـك (التوزيـع *Distribution*).
4. قم بتعريف العملاء الأعزاء بنفسك وأتمم عمليـة الشـراء (الترويج *Promotion*).

وقد وضع رجال التسويق ترجمة لعناصـر المزيـج التسـويقي مـن وجهة نظر العملاء لتكون 4 *Cs*: [4]

- ✓ القيمة المعطاة للعميل *Customer Value*
- ✓ التكلفة التي يتحملها العميل *Cost*
- ✓ الراحة التي يجنيها العملاء *Convenience*
- ✓ الاتصال بالعميل لنعرف ويعرف *Communications*

---

[3] - عزام، زكريا؛ حسونة، عبد الباسط؛ الشيخ، مصطفى، مرجع سابق، ص.47
[2] - عبد الحميد، طلعت أسعد، مرجع سابق، ص.14
[3] - نفس المرجع، ص.15-16
[4] - نفس المرجع، ص.14

إن النظرة الإستراتيجية للمزيج التسويقي تعني أنه بينما يرى المسوقون أنفسهم أنهم يبيعون منتجا يرى العملاء أنفسهم يشترون قيمة أو حلا لمشكلاتهم، ويرغب العملاء في أكثر من السعر، إنهم يرغبون في إجمالي تكلفة حصولهم واستعمالهم وتخلصهم من المنتج، يريد العملاء أن يكون المنتج أو الخدمة متوفرة بسهولة قدر المستطاع، وأخيرا لا يريد العملاء الترويج إنهم يريدون اتصالا في اتجاهين، إن المسوقين يقومون بعمل جيد إذا فكروا أولا من منظور الـ "4 *C's*" = (القيمة للعميل + التكلفة بالنسبة إلى العميل + الراحة + الاتصال)، ثم يبنون الـ "4 *P's*" = (المنتج + السعر + المكان + الترويج).[1]

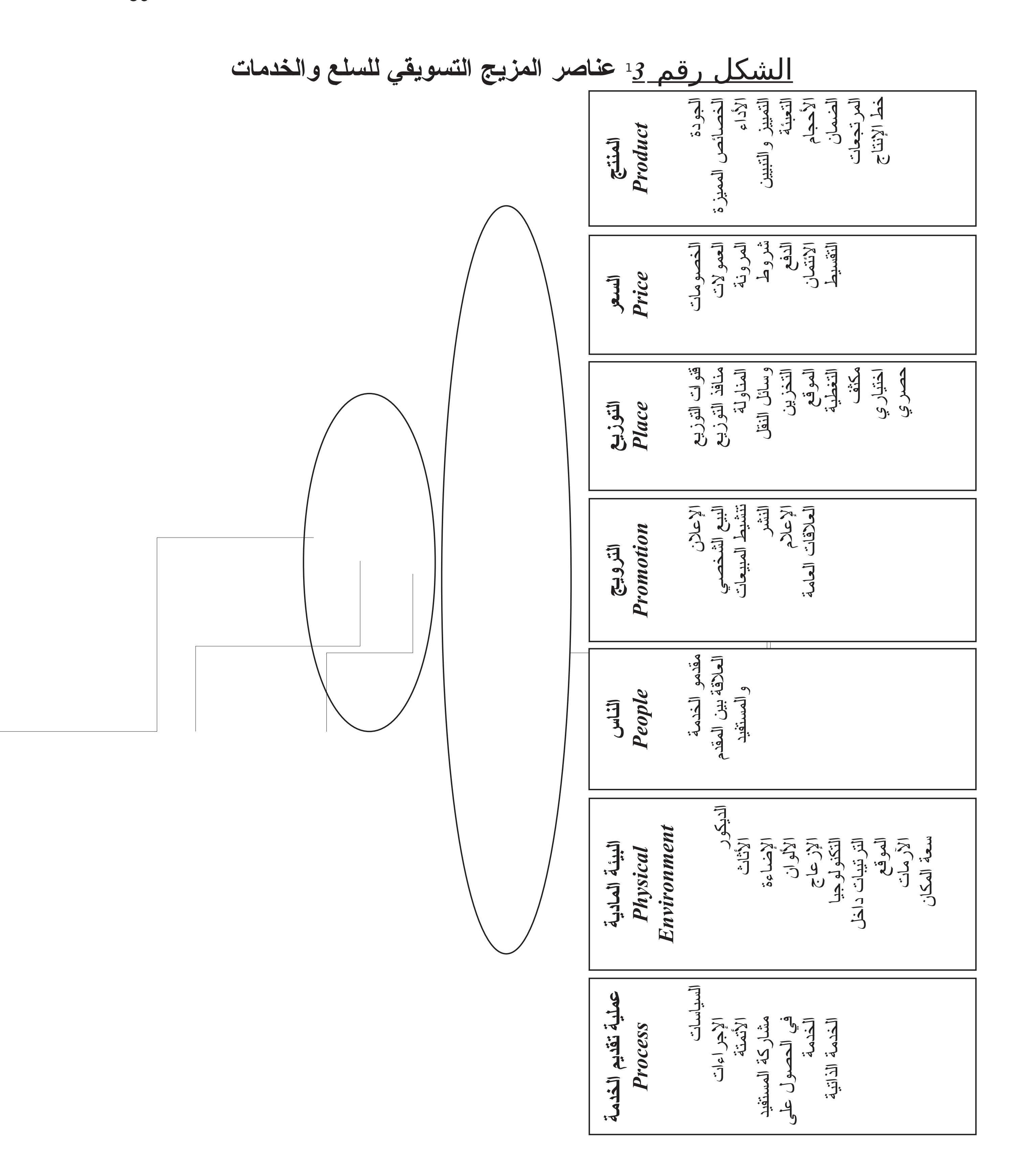
وهناك مزيج تسويقي خاص بالسلع يعرف بـ "4 *P's*"، أما للخدمات فقد تم إضافة ثلاثة عناصر أخرى ليصبح "7 *P's*" كما سيتم توضيحه في الشكل رقم (8).

وهناك من يشير إلى المنتج في 7 *P's* بعبارة "منتج الخدمة"[2] أو "المنتج الخدمي"[3]، كما يعوض مصطلح "البيئة المادية *Physical Environment*" بعبارة "الدليل المادي *Physical Evidence*"[4]

---

[1] - نوري، منير، مرجع سابق، ص.130 (بتصرف)
[2] - الطائي، حمد عبد النبي؛ العلاق، بشير عباس.- تسويق الخدمات، ص.91
[3] - الضمور، هاني حامد، تسويق الخدمات، ص.78
[4] - الطائي، حمد عبد النبي؛ العلاق، بشير عباس، مرجع سابق، ص.93

الشكل رقم 3[1] عناصر المزيج التسويقي للسلع والخدمات



[1] - عزام، زكريا؛ حسونة، عبد الباسط؛ الشيخ، مصطفى، مرجع سابق، ص.48

وتختلف الخدمات عن السلع المادية من حيث خصائصها إذ تمتاز بعدة مميزات منها اللاملموسية[1] ***Intangibility***، التلازمية[2] ***Inseparability***، عدم التماثل/ عدم التجانس-[3] ***Heterogeneity/ Variability***، الفناء/ هلامية الخدمة[4] ***Perishability***.

ونظرا لأهمية الناس أو العنصر البشري في العملية التسويقية وخاصة بالنسبة للمؤسسات التي تقدم خدمات لعملائها فقد اهتمت المكتبات ومراكز المعلومات باختيار موظفي الاستقبال أو ما يعرف بالواجهة الأمامية إذ يتوزعون على عدة تخصصات فاقت الثلاثين بفرنسا وحدها بينما تعدت الثلاثمائة في الولايات المتحدة الأمريكية، بحيث تدخل في مجموعات مهنية كالآتي:[5]

- ✓ المهن المتعلقة بالجمهور.
- ✓ المهن المتعلقة بالمجموعات.
- ✓ المهن المتعلقة بالتكوين والدراسة.
- ✓ المهن المتعلقة بالبحث.
- ✓ المهن المتعلقة بتقديم الخدمات وقيادة المشاريع.

ونظرا لأهمية عناصر التسويق، ولكون المكتبة الوطنية تعد من المؤسسات الخدمية فقد ارتأينا أن نسأل عينة بحثنا عن العناصر المكونة للمزيج التسويقي لخدمات المكتبة الوطنية.فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

---

[1] - نفس المرجع، ص.255
[2] - نفس المرجع، ص.256
[3] - نفس المرجع ونفس الصفحة
[4] - نفس المرجع، ص.257
[5] **- Ibnlkhayat, Nozha.-Marketing des systèmes et services d'information et de documentation, P.327**

الجدول رقم *16* عناصر العملية التسويقية

النسب	التكرارات	ما هي العناصر المكونة للمزيج التسويقي لخدمات المكتبة الوطنية؟
13%	15	المنتج
5%	6	السعر
8%	9	التوزيع
18%	20	الترويج
18%	21	الناس
13%	15	البيئة المادية
25%	**28**	**عملية تقديم الخدمة**
100%	114	المجموع

من خلال الجدول رقم (19) المتعلق بعناصر العملية التسويقية بالمكتبة الوطنية يمكننا ملاحظة أن "عملية تقديم الخدمة" يعتبر العنصر الأكثر تكرارا من بين الإجابات الواردة بنسبة (25%) يليه كل من عنصري "الناس" و "الترويج" بنسبة (18%) لكل منهما، ويتبعهما كل من "المنتج" و "البيئة المادية" بنسبة (13%) لكل منهما، بينما يتذيل الترتيب كل من "التوزيع" و "السعر" بنسبة (8%) و (5%) على التوالي لكل منهما، ومن هنا يتأكد لنا أن إجابات إطارات المكتبة الوطنية - من غير الذين تلقوا تكوينا في مجال التسويق؛ وهم الأغلبية كما سيأتي تفصيله لاحقا- حدسية مبنية على التجربة العملية والواقع المعيش، ولعل أهم شيء يلحظون الإقبال عليه من رواد المكتبة هو تلك الخدمات المقدمة في شكل إعارة أو توجيه أو بحث أو تصوير، ولذلك لم يفوت أغلبهم فرصة إدراجه ضمن عناصر العملية التسويقية، وبهذا المنطق يمكن تفسير تكرار ونسب إجاباتهم على باقي العناصر تبعا لوجودهم بمؤسستهم وأهميتهم من وجهة نظرهم.

III. مكانة العملية التسويقية داخل المكتبة الوطنية:

إن مكانة التسويق في أي منظمة تتحدد وفـق النظـرة والمـدخل الذي تعتمده،

فيمكن النظر للتسويق على أنه مفهوم ***As a Concept***، أو كوظيفـة ***As a Function***:[1]

- على مستوى كونه مفهوما؛ يمثل التسويق فلسفة أو مدخلا إداريا حيث تضع هذه الإدارة الزبون في مركز اهتماماتها في كـل شيء تصنعه.
- أما على مستوى التسويق كوظيفة؛ فإنه يمثل ما تقـوم بـه المنظمة من جمع للأبحاث والمعلومات، تصميم خـدمات جديـدة، وضع أسعار لها وتوزيعها وترويجها للمستهلك.

وبهذا يتضح أن التسويق يهتم بشكل أساسي بتحديد وإشباع حاجـات زبائن المنظمة، وهذا لا يعتمد على مـوظفي التسـويق فحسـب؛ ولهـذا نقول أن هناك حاجة للتسويق بأن يكون محورا وفلسفة إداريـة شـاملة لجميع الإدارات وعلى مختلف المستويات.

فيمكن للتسويق أن يقوم بدور وظيفي ***Functional*** فالمنظمات غير الربحية التي تعتمد على هذا المدخل تمارس التسويق من خلال تقـديم السلع والخدمات كمـا يراهـا أعضـاء المنظمـة أو القـائمين عليهـا بأنهـا تناسب السوق المستهدف، بدون التمعن بشـكل عميـق فـي الحاجـات الأصلية والحقيقية لهؤلاء الأفراد، وإذا حدث وأن انخفـض الطلـب علـى تلك السلع والخدمات، فـإن ردة الفعـل المتوقعـة للقـائمين علـى تلـك المنظمات تكون شديدة بل ويحاولون إقناع هؤلاء الأفـراد بتلـك السـلع والخدمات.[2]

بالمقابل فإن المنظمات التي تتخذ التسويق فيها كفلسفة إداريـة فإنه يعتبر المدخل المناسـب والأصـيل لجميـع إدارات المنظمـة، فتلـك المنظمات تخطط خـدماتها بعـد الاستشـارة والاستفسـار المسـبق مـع زبائنها وأنها تؤكد أن خدماتها صممت فعلا لتحقيق أقصى منفعة وقيمـة ممكنة للمستفيدين من خدماتها، بل وأن تلك المنظمـات تؤكـد أن كـل

[1] - سويدان، نظام موسى؛ البرواري، عبد المجيد. مرجع سابق، ص.23-24
[2] - نفس المرجع، ص.24-25

نظـام مـن أنظمـة المنظمـة، وكـل موظـف فـي جميـع إداراتهـا يعتـبر التسويق مسؤوليته.[1]

وفيما يمكن عده منهاجا متقدما في النظر إلى التسويق وتعريفـه انطلاقا من شموليته في حياتنا المعاصرة يشار إلى أنه: لم يعد الحديث الآن عن التسويق بمعناه التقليدي وإنما عـن الـ (*Meta Marketing*) أي مـا وراء التسويق وهو عبـارة عـن مـديات أبعـد وأوسـع للتسـويق (يشـمل فيها: منظمات/ أشخاص/ مواقع/ قضايا وأفكار/ إضافة إلـى المنتوجـات المادية والخدمات) واستنادا إلى هذا الفهم المتقـدم للتسـويق لا تكـون أهداف العملية التسويقية الحصول على أموال وإنما الحديث عن الولاء وكسب رضا المستهلكين وتقديم العون والمساعدة لهم.[2]

وفي هذا الإطار استنتج "الضمور" عدة مضامين للتسويق منها:[3]

- أن التسويق لا يقتصر على السلع الماديـة الملموسـة وإنمـا يمتـد ليشمل الخدمات غير الملموسة والأفكار والأماكن والأشخاص.
- أن التسويق لا يمارس بواسطة مؤسسـات الأعمـال الـتي تهـدف إلى الربح، بل إنه يمارس كذلك بواسطة المؤسسات التي لا تهـدف إلى تحقيق الربحية مثل المؤسسات الحكوميـة والجمعيـات الخيريـة وغيرها.

وبغـرض التعـرف علـى نظـرة عينتنـا لمـدى صـلاحية وملاءمـة التسويق للتطبيق في المؤسسات غير الربحية ومنهـا المكتبـة الوطنيـة طرحنا السؤال التالي:

الجدول رقم *17* ملاءمة التسويق للمكتبة الوطنية

هل تعتقد أن التسويق يصلح أن يطبق في مؤسسات غير ربحية كالمكتبة الوطنية؟	ت	ن
نعم	31	**97%**
لا	1	3%
المجموع	32	100%

[1] - نفس المرجع، ص.25.
[2] - نفس المرجع، ص.23- 24
[3] - الضمور، هاني حامد. مرجع سابق، ص.59- 60

من خلال الجدول رقم (14) المتعلق بملاءمة التسويق للمكتبة الوطنية يتبين لنا أن الغالبية الساحقة من أفراد العينة المستجوبين - أي بنسبة (97%) منهم- يرون أن التسويق يصلح أن يطبق في مؤسسات غير ربحية والتي تعد المكتبة الوطنية واحدة منها، وهذا ينم عن وعي بالمجالات الأخرى التي توسع مفهوم التسويق ليشملها وليطبق فيها بعدما كان مقتصرا في البداية على المجالات الصناعية والتجارية والإقتصادية بصفة عامة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3%) وهي نسبة مهملة.

للوقوف على مكانة العملية التسويقية داخل المكتبة الوطنية وجدنا أنه من المناسب تناول كلا من مظاهرها ونقائصها وكذا آفاقها.

1. مظاهر العملية التسويقية داخل المكتبة الوطنية:

تتفاوت مصالح المكتبة الوطنية في تطبيق بعض المفاهيم التسويقية، فنجد مصلحة من المصالح يهتم موظفوها بالجمهور ويتوجهون إليه ويضعون خدمته في أعلى مراتب سلم الأولويات فيحاولون جاهدين بمختلف الطرق التي يعرفونها والوسائل التي يملكونها التعرف على حاجياتهم ورغباتهم وأذواقهم ويعملون على تلبية طلباتهم بكل فرح وسرور وتجدهم يستقبلونهم بوجه باش وطلق وينتقون أحسن الألفاظ والعبارات عند مخاطبهم ويحسون بمشكلاتهم ويحاولون حلها كما تجدهم يقترحون مزيدا من التسهيلات لصالحهم في النظام الداخلي المعمول به ويدفعون نحو رفع مستوى الخدمات المقدمة لهم من حيث الكمية والنوعية وتجدهم كثيرا ما يطالبون بزيادة عدد الموظفين في الواجهات الأمامية المؤهلين للتعامل مع الشرائح المختلفة من جماهير المكتبة الوطنية، كما تجد مصالح أخرى ينظر موظفوها لمستعملي المكتبة الوطنية على أنهم عبئ عليهم

وينظـرون لهـم بنظـرة ازدراء ويرجـون ألا يكلفـوا بمهمـة فيهـا تعامـل مباشر معهم فهم عكس ما ذكرنا عن الأوائل فـي تفكيرهـم ودوافعهـم وتصـرفاتهم، بـل إن مثـل هـذين النـوعين قـد نجـدهم فـي المصـلحة الواحـدة، ومـن خلال مـا تقـدم يتـبين لنـا المفـاهيم التسـويقية مطبقـة بشكل جزئي وهي عبارة عن ممارسات فردية ومبادرات ذاتية ولا تمثل سياسة عامة بالمكتبـة الوطنيـة الجزائريـة، كمـا النشـاطات الترويجيـة تظهر وتختفي وتزيد وتنقص من مصلحة إلى أخـرى ويمكـن تبيـان أهـم مظاهر العملية التسويقية من خلال عدة أمثلة؛

1. يقوم مكتب التسجيلات المكلف بإصدار بطاقات القراء والباحثين بإجراء إحصائيات وإن كانت ليسـت معمقـة بالدرجـة الكافيـة إلا أنهـا يمكنها إذا طورت أن تكون أساسا لتحديد حاجـات المسـتفيدين؛ مـن خلال معرفـة تخصصـاتهم الدقيقـة ومسـتوياتهم العلميـة وأعمـارهم وأجناسهم وأمـاكن إقـامتهم ووظـائفهم وكـل معلومـة مفيـدة يمكـن استخراجها من ملفاتهم المودعة لدى تسجيلهم أو تجديدهم لبطاقات اشتراكهم السنوية، كما تقوم مختلف المصالح بإحصاءات لكن أغلبهـا يركز على الأوعية والعمليات أي ما هي الوثائق التي طلب تصويرها؟ وما هي الكتب التي تمت إعارتها خارجيا؟ وما هي المراجع التي تمت إعارتها داخليا؟ وقليل منها ما يركز على إحصائيات الجمهور وإن كان يمكن استخراجها من السجلات الخاصة بالإعارة الداخلية أو التصـوير أو من خلال نظام « *MINISYS* » الخـاص بالإعـارة الخارجيـة بمصـلحة تسيير الإعارة وتوجيه القراء، غير أن المصـلحة الوحيـدة الـتي تقـوم بإحصـاء مسـتعمليها هـي مصـلحة المخطوطـات والمؤلفـات النـاذرة وفضاء الدكتور أحمد طالب الإبراهيمي، وتبقى دراسة خصـائص هـذا الجمهور وحاجياته ضئيلة مـا عـدى بعـض الدراسـات الـتي يقـوم بهـا بعـض المتربصـين فـي إطـار إنجـاز مـذكرات تخرجهـم فـي علـم المكتبات.

2. تعتمـد المكتبـة الوطنيـة فـي تقسـيم مسـتعمليها علـى عامـل المسـتوى التعليمـي؛ فبغـض النظـر عـن مكتبـة الطفولـة والشـباب الموجهة للأطفال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 3 و 15 سـنة، تـوجه المصالح المتواجدة بالطابقين الثاني والثالث خدماتها لحاملي بطاقـة قارئ وهم الذين لديهم مستوى تعليمي يعادل السـنة الثالثـة جـامعي فأقل وتقدم لهم هذه البطاقة مقابل اشتراك سـنوي قـدره 500 دج بينما تتوجه المصالح الواقعة بالطابق الرابع بخـدماتها للبـاحثين وهـم الذين يثبتون مستوى سنة رابعة جامعي فما فوق وتقدم لهـم بطاقـة مغايرة للأولى مقابل اشتراك سنوي مقداره 800 دج، هـذا التقسـيم وإن كـان بسـيطا وسـطحيا إلا أنـه يأخـذ بعيـن الإعتبـار مبـدأ تجـزئة السوق المستهدف إلى أقسام تمثل أسواقا فرعيـة تكـون متجانسـة قدر الإمكان حتى يسهل خدمتها وصياغة المزيج التسويقي المناسـب لها، وبالرغم من هذا التقسيم الرسمي المعلن إلا أننا نجد تقسـيمات أخرى فعلية موجودة على أرض الميدان تقسيم قاعات المطالعة إلى قاعة العلوم الإنسانية والإجتماعية وقاعـة العلـوم البحتـة والتطبيقيـة وقاعة الفلسفة والتاريخ في مصلحة المطالعة العامـة يجعـل جمهـور هذه المصلحة ينقسم إلى ثلاثة أقسام أضف إلـى ذلـك قاعـة العمـل الفردي والتي ليـس بهـا مراجـع ولكـن يقصـدونها مـن يبحثـون علـى مكان هـادئ لمراجعـة دروسـهم وتحضـير امتحانـاتهم وإعـداد بحـوثم بالإعتماد على وثائقهم الخاصة أو تلك التي أعاروها إعارة خارجيـة أو مـن أجـل تصـويرها أو علـى وثـائق إلكترونيـة مـن خلال اسـتعمالهم لحواسيبهم الخاصة، كما أن تقسيم قاعة الطابق الرابع إلـى جنـاحين أحدهما مخصص للعمل الفردي حيـث الهـدوء والسـكون هـو السـائد يجعل صنف من الباحثين يقصـدها لتلـك الخصـائص وجنـاح مخصـص للعمل الجماعي يستقطب من يبحثون عن التعاون والتشارك وإعـداد الأعمال الجماعية وإنجاز البحوث مع بعضهم أو المناقشة فيما بينهم،

هـذه التقسـيمات تسـهل عمليـة التعامـل مـع كـل صـنف مـن هـذه الأصـناف وتسـهل علـى المكتبـة تكييـف بيئتهـا الماديـة مـع حاجيـات ورغبات وأذواق كل فئة من هذه الفئات وتجهيز هـذه القاعـات وفـق استعمالات المستفيدين منها، كما أن اشتراط تقديم طلب والموافقة عليـه للاسـتفادة مـن قاعـة المخطوطـات يحصـر اسـتعمالها فـي المهتمين بها والباحثين فيها والعارفين بقيمتها والمختصين فقط وهذا يجعل التعامل معهم سـلس دون مقـدمات ولا تضـيع للـوقت ويجعـل الرسالة تمر وتفهم بين الموظفين والباحثين، زد على ذلـك تخصـيص فضاءين أحدهما يضم الخزانة الجزائرية وهو فضـاء بـن شـنب يجعـل المقبلين عليه هـم ممـن يبحثـون منشـورات أو مؤلفـات جزائريـة أو متعلقة بالجزائر والآخر يضم المكتبة التي أهداها الدكتور أحمد طالب الإبراهيمـي للمكتبـة الوطنيـة والمتخصصـة فـي العلـوم الإنسـانية والاجتماعية يجعل الباحثين فـي هـذه المجـالات هـم الـذين يـترددون على هذا الفضاء ويصبحون يمثلـون تقسـيما جديـدا أو سـوقا فرعيـة متجانسة يمكن تطبيق المفاهيم التسويقية عليها.

3. يقــوم مكتــب الاســتقبال والتــوجيه حاليــا ومصــلحة التنشــيط والنشاطات الثقافية سابقا بقيادة زيارات ميدانية موجهة لفائدة وفود الزوار الراغبين فـي التعـرف علـى بنايـة المكتبـة الوطنيـة وخـدماتها وأرصدتها إلى أهم المصالح والفضـاءات والقاعـات الموجهـة لخدمـة القراء والباحثين بشكل عام، كما تقـوم كـل مصـلحة كـذلك بتعريـف مستعمليها بشكل أدق برصيدها وخدماتها وقاعاتها وكيفية الاستعمال وطرق الاستفادة والنظام الداخلي المعتمد ...إلـخ، كمـا تقـوم بعـض المصـالح خصوصـا أثنـاء إقامـة تظـاهرات ثقافيـة كمعـارض أو أيـام دراسية أو غيرها بإعداد ورقات أو مطويات تعريفية أو لافتات تحمــل بطاقات فنية عنها (نشـأتها، ومهامهـا، وخـدماتها، وطاقمهـا البشـري، وفضــاءاتها ومكاتبهــا وقاعاتهــا ومخازنهــا، وأرصــدتها، ومــواقيت

عملها...إلخ) ومن أمثلة ذلك في التظاهرة الأخيرة المقامـة بالمكتبـة الوطنية بمناسـبة شـهر الـتراث والـتي شـملت معرضـا تخللتـه أيـام دراسـية حـول المخطوطـات والرقمنـة قـامت كـل مـن مصـلحة المخطوطات والمؤلفات النادرة ومصلحة الحفظ والتجليـد ومصـلحة التصوير بإعداد مطويات فيها بطاقة فنية عن كل منهـا، وتـدخل تلـك النشـاطات المتنوعـة والمـذكورة فـي هـذا البنـد ضـمن النشـاطات الترويجيـة والـتي تعـد هـي بـدورها مـن مظـاهر العمليـة التسـويقية بالمكتبة الوطنية، للإشارة فإن هذه النشاطات تقام بصورة آليـة دون الإنتبـاه لكونهـا تـدخل فـي إطـار التسـويق، كمـا تقـوم مصـلحة المنشورات ومصلحة التنشيط والنشاطات الثقافيـة وأحيانـا مصـلحة مكتبـة الطفولـة والشـباب وفـي السـنوات الأخيـرة دائرة الحفـظ والمخطوطـات بمصـالحها الثلاثـة خصوصـا مصـلحة التصـوير بتمثيـل المكتبة الوطنية في المعرض الدولي للكتاب المقام سـنويا ومحاولـة الترويج لمنشورات المكتبة الوطنية والتعريف بها.

4. جل المصـالح الـتي تـوجه خـدماتها لجمـاهير المكتبـة تضـع تحـت تصرفهم سجلات للشكاوى والإقتراحـات سـعيا منهـا لمعرفـة آرائهـم فيها وفـي خـدماتها وفـي موظفيهـا وفـي أرصـدتها وتتطلـع لمعرفـة اقتراحاتهم حول ما عليهـا فعلـه مسـتقبلا مـن أجـل إشـباع حاجـاتهم وتلبية رغباتهم ومراعـاة أذواقهـم وبالتـالي إرضـائهم وكسـب ولائهـم والحفاظ عليهم كعملاء دائمين وداعمين لها، غير أن الإشـكال يكمـن في كون جل هـذه المصـالح تقـوم بهـذه العمليـة بطريقـة روتينيـة لا تـــدعوا غالبيـــة المســـتفيدين مـــن المشـــاركة أو الإدلاء بـــآرائهم واقتراحاتهم ويبقى السؤال المطـروح هـو هـل يطلـع مسـؤولو هـذه المصالح على تلـك السـجلات؟ وإذا اطلعـوا عليهـا هـل تفيـدهم فـي شيء؟ وهل يأخذون بآراء أولائك أو اقتراحاتهم؟ وهل يردون عليهم؟ وهـل يجسـدون شـيئا مـن ذلـك علـى أرض الميـدان؟ ومـن خلال

استقصائنا للواقع الميداني وجدنا كل من مصلحة تسيير الإعارة وتوجيه القراء ومصلحة الدوريات والركن الأمريكي وفضاء بن شنب وفضاء الدكتور أحمد طالب الإبراهيمي ومصلحة المخطوطات يضعون هذا السجل تحت تصرف القراء والباحثين غير أنهم قلما يتلقون تجاوبا من طرف الجمهور كما أنهم قلما يطلعون عليه ونادرا ما يرد على ما كتب فيه كما أن تلبية الطلبات وتجسيد المقترحات وحل المشكلات متعلق بمدى عقلانيتها من وجهة نظر المسؤول ومدى توفر الإمكانات لتجسيدها ودخولها ضمن صلاحيات المصلحة أو تجاوزها لها، غير أنه ومع ذلك كثيرا ما لبيت طلبات وجسدت اقتراحات وحلت مشاكل استنادا إلى ما ورد في هذه السجلات ففي فضاء الإبراهيمي تم وضع آلة لتصوير الكتب تحت تصرف الباحثين بعد طلبهم لها بزمن قصير، كما أجري تعديل في أوقات وأيام الإعارة بمصلحة الإعارة بعد شكاوى من القراء، وتم إحالة العديد من المراجع المقترح اقتناءها على مصلحة التزويد، إن من المسائل الجوهرية في التسويق هو الإهتمام بآراء المستعملين لخدماتنا وتقييم أنفسنا وفقا لآرائهم لا آرائنا، فهذا الإهتمام يعد في حد ذاته مظهرا من مظاهر العملية التسويقية بالمكتبة الوطنية.

5. قليلة هي المصالح التي تحاول إشراك مستفيديها في اختيار مقتنياتها من المراجع الموجهة إليهم بالدرجة الأولى، فإن كانت مصلحة التزويد لا تقوم بهذه العملية فالعبء والمسؤولية إذا تقع على كاهل المصالح المعنية وموظفيها ومسؤوليها، فمن بين المصالح التي تجتهد في ذلك ولو بصفة جزئية نذكر منها مصلحة الدوريات التي يقوم بعض موظفيها باستشارة عينة من القراء في قائمة المجلات المقترح الإشتراك فيها، وهو نفس الأمر الكائن بمصلحة تسيير الإعارة وتوجيه القراء إذ وبعد جلب قوائم بعض الناشرين من رئيس المصلحة يوزع كل مجال من مجالات المعرفة على موظف

فكثير من الموظفين يختارون ما يتـم اقتنـاؤه بأنفسـهم غيـر أن قلـة منهم يفضلون أخذ آراء عينة من القراء، بينما يرسـل المسـؤول عـن الركن الأمريكي رسائل إلكترونية لرواده يطالبهم بإرسال اقتراحاتهم للكتب المراد شـراءها والمجلات المـراد الإشـتراك فيهـا قبـل موعـد معين وإن كان الوقت المخصص لهذه قصير نوعا ما غير أن الطريقة المستعملة فريـدة مـن نوعهـا فـي المكتبـة الوطنيـة كلهـا، ولا نعلـم مصلحة غير هؤلاء تستشير قراءهـا أو باحثيهـا، إن إشـراك المسـتفيد في اختيار ما يتم اقتناءه من مراجع يعـد إشـباعا لحاجـاتهم وميـولاته ويرضيه لأنه يشعره بأهميته وهو من صميم الممارسـات التسـويقية، يبقى مدى مواكبة مصلحة التزويد لذلك وقدرتها على تلبيـة واحـترام تلك الطلبات وتجسـيدها فـي مقتنيـات هـو بيـت القصـيد إذ غالبـا مـا تكون عملية الإختيار أو الإستشارة شكلية وذلـك لعـدم قـدرتها علـى تلبية تلك الطلبات نظرا لضيق الوقت خصوصا في حال تأخر وصـول الميزانية ممـا يضـطرها لعـدم الأخـذ بمـا تـم اقـتراحه وإنمـا تكتفـي بالموجود المتاح.

6.ومـــن مظـــاهر العمليـــة التســـويقية بالمكتبـــة الوطنيـــة إعلام المستفيدين بالمقتنيات الجديدة وعرضها في واجهات غالبا مـا تكـون زجاجيـة أو علـى الأقـل فـي قـوائم توضـع فـي البهـو أو عنـد مـدخل المصلحة بحيـث يتسـنى للقـراء أو البـاحثين الإطلاع عليهـا وتسـجيل رموز ما يهمهم منها تحسبا لمطالعتهـا داخليـا أو تصـويرها أو إعارتهـا خارجيا حسب ما هو متـوفر مـن خـدمات، ومـن بيـن أكـثر المصـالح مداومة على هذا الإجراء نذكر مصلحة تسيير الإعارة وتـوجيه القـراء ومؤخرا مصلحة الدوريات وفضاء بن شنب.

7.ومـن بيـن المظـاهر الـتي قـد تـدل علـى وجـود ثقافـة تسـويقية بالمكتبة الوطنية هي قيامها من حين إلى آخر بإحداث تعـديلات علـى

بيئتها المادية وذلك بتجهير قاعات أو فضاءات أو مكاتب معينة بأثــاث وتجهيزات حديثة مما يضفي عليهــا لمســة جديــدة ونعلــم مــدى ميــل النفس البشرية لكل ما جديد وحديث، ويظهر ذلك مــن خلال إقامتهــا في هذه السنوات الأخيرة لفضائي الإبراهيمي وبن شنب وكذا الركن الأمريكي بطــاولات وكراســي ورفــوف وفهــارس وأجهــزة إعلام آلــي ومكاتب وديكور كلها جديدة وحديثة، ولكن يبقــى التســاؤل المطــروح هل أخــذت المكتبــة الوطنيــة قبــل إجــراء هــذه التغييــرات فــي بيئتهــا المادية رأي جمهورها ومن سيوجه لهم أو أقيم من أجلهــم هــذا كلــه، للأســف لا وهــذا مــا ســنأتي لتبيــانه فــي مــن خلال نتــائج الدراســة الميدانية، وبالتالي تصبح هذا التجديد لا يدخل ضــمن ثقافــة تســويقية وإنما هي قرارات إداريــة ارتجاليــة تجســد أفكــارا وتصــورات ذاتيــة لا علاقــة لهــا بميــولات ورغبــات وأذواق وحاجــات مســتعملي المكتبــة الوطنية.

8. وآخر المظاهر التي اخترنا إيرادها للدلالة علــى وجــود ممارســات تسويقية بالمكتبة الوطنية هو مدى تحســين المكتبــة الوطنيــة لطــرق تواصلها مع جمهورها وخدمتها لهم، وفي هذا العنصر يمكننا القول أن هنــاك إجــراءات حديثــة فــي الشــأن ومــا إنشــاء مكتــب للإســتقبال والتوجيه مؤخرا إلا دلالة على هذا التوجه حيث يقوم بالإستماع إليهــم والإجابة على انشغالاتهم ويحرص علــى حســن اســتقبالهم وتــوجيههم ويمدهم بالمعلومات التي يحتاجونها، زد على ذلك تنظيم دورة لفائدة المكتبيين ورؤساء المصالح في مجال الإتصال في السنوات الماضــية تكون قد ساعدتهم كثيرا في هــذا المجــال ومــع ذلــك لا نــزال نلاحــظ الكثير مــن النقــائص فــي مجــال الإتصــال والتواصــل بيــن المــوظفين والمستفيدين تجعلنا نقول أنهم في حاجة إلــى دورات أخــرى أشــمل وأعمــق مــن ســابقتها، وأمــا فيمــا يخــص تحســين الخــدمات فــإن الفضاءات والأركان الجديدة أصبحت تقدم خدمات أكثر جودة ونوعية

وساعدها في ذلك قلة عدد المستعملين لها إذ يتم بها ضمان ظـروف العمل المريح من هدوء ونظافة وأمن كما يتم مساعدتهم في إجــراء بحوثهم ومرافقتهم ميدانيا وأحيانا يتم تسليمهم ببليوغرافيـات خاصـة بمجال بحوثهم واهتماماتهم إضافة إلى توفير وسائل مثل آلـة تصـوير في عين المكان دون الاضطرار إلـى التنقـل إلـى أمـاكن أخـرى ومـا ينتج عنه من تضييع للوقت وغيـره، كمـا قـامت عـدة مصـالح بتمديـد أوقات افتتاحها من الساعة الرابعة إلى الساعة السادسة وأخرى إلى الساعة الثامنة، هذا وقـد أدخـل قسـم المخطوطـات وسـائل حديثـة متمثلة في أجهزة إعلام آلي لقراءة المخطوطات المرقمنة آليـا بعـد أن كانت تستعمل المخطوطات الأصلية وما يشكل ذلك من خطــورة على أمنها وسلامتها أو عن طريق الميكروفيلم والتي كثيرا مـا كـانت تصيب الأجهزة القارئة لـه أعطـاب متكـررة، كمـا أن وتيـرة الرقمنـة ازدادت خصوصا بعد اقتناء أجهزة حديثة لهذا الغرض إذ أصبح الـوقت المستغرق في هذه العملية قصير والباحث طبعا هو المســتفيد الأول من هذا التطور الحاصل، هذا ويبقى التطوير والتحسين فـي خـدمات المكتبـة المتـوفرة وإيجـاد خـدمات أخـرى كالإحاطـة الجاريـة والبـث الإنتقائي للمعلومات أمرا مطلوبا بشـدة وغايـة فـي الأهميـة دون أن ننسى ضرورة الإعتناء بالموقع الإلكـتروني للمكتبـة الوطنيـة وتحيينـه واستعماله في تقديم خـدمات أخـرى عـن بعـد، إن تطـوير الخـدمات الجديدة يعـد مـن صـميم العمليـة التسـويقية كـون حاجـات ورغبـات وأذواق المستفيدين متغيرة ومتطورة هي كذلك، لذلك فوجوده يعتبر مظهرا مـن مظـاهر التسـويق شـرط أن ينبـع مـن دراسـة خصـائص المستفيدين وتطور حاجاتهم.

<u>الجدول رقم *18*</u> مظاهر العملية التسويقية بالمكتبة الوطنية

أي من هذه الإجراءات تقوم بها المكتبة الوطنية، ويمكن اعتبارها كمظاهر للعملية التسويقية؟	التكرارات	النسب

18%	22	التعرف على حاجات المستفيدين
3%	4	تقسيمهم إلى فئات متجانسة
19%	**24**	**تعريفهم بالفضاءات والأرصدة**
10%	12	سبر آرائهم حول الخدمات
10%	12	إشراكهم في اختيار المقتنيات
19%	**24**	**إعلامهم بجديد الإقتناءات**
10%	12	تجديد الفضاءات والتجهيزات
12%	15	تحسين التواصل والخدمات
100%	125	المجموع

من خلال الجدول رقم (20) المتعلق بمظاهر العملية التسويقية داخل المكتبة الوطنية نلاحظ أن معظم الإجابات ركزت على مظهرين للعملية التسويقية وهما "تعريف المستفيدين بالفضاءات والأرصدة" و"إعلامهم بجديد الإقتناءات" بنسبة (19%) لكل منهما، بينما تذيل مظهر "تقسيمهم إلى فئات متجانسة" سلم الترتيب بـ (3%) فقط رغم كونه حقيقة قائمة اللهم إلا إذا كانوا لا يعتبرونه من مظاهر العملية التسويقية، أما الأوليان فيبرزان التطبيق الجزئي للتسويق بالمكتبة الوطنية، وقريبا منهما نجد "**التعرف على حاجات المستفيدين**" بنسبة (18%) ويمكن ضمه إلى كوكبة المقدمة، في حين تساوى كل من "سبر آرائهم حول الخدمات" و "**إشراكهم في اختيار المقتنيات**" و "**تجديد الفضاءات والتجهيزات**" بنسبة (10%) لكل منهم، وتفوق عليهم عنصر "تحسين التواصل والخدمات" بقليل بنسبة (12%)، من هنا نجد أن المستجوبين ركزوا على ما هو ظاهر من النشاطات والعمليات التسويقية واختصروها في الزيارات والمعارض والإحصائيات.

2.نقائص العملية التسويقية داخل المكتبة الوطنية:

من خلال ما أوردناه في من مظاهر للعملية التسويقية بالمكتبة الوطنية متمثلة في إجراءات وأنشطة وممارسات ودراسات وقرارات تبين لنا أن العديد من النقائص والسلبيات تشوبها ونقاط الضعف التي

تميزها بحيث لا تؤدي الغرض المنشود منها، ومما لاحظناه على هذه الممارسات والعمليات والنشاطات والدراسات... أنها:

1. جزئية غير شاملة: وذلك أنه يمكننا أن نجدها في مصلحة مثلا ولا نجدها في أخرى فمثلا وكما كنا قد أشرنا إلى ذلك في معرض حديثنا عن مظاهر العملية التسويقية بالمكتبة الوطنية أن عرض المقتنيات الجديدة للقراء والباحثين لإعلامهم بقدومها وتعريفهم بها تقوم به بعض المصالح دون الأخرى فند مصلحة تسيير الإعارة وتوجيه القراء مواظبة على هذه العملية بينما لا نجده بتاتا كما ذكرنا في الموضع ذاته في مصلحة البحث الببليوغرافي، وأمثلة الأنشطة الجزئية والتي تمس مصلحة دون أخرى كثيرة نكتفي بما ذكرنا للتوضيح فقط.

2. عشوائية غير مخطط لها: وهذا في غالبية الأنشطة إذ قلما تقوم المكتبة الوطنية بالتخطيط لعمل ما وإن تؤدى مختلف العمليات وتنظم مختلف النشاطات بناءا على خبرة المنظمين أو المسؤولين وتجاربهم السابقة، ونادرا ما يتم وضع أهداف يراد الوصول إليها وتحديد الإجراءات والخطوات والمراحل المتبعة لتحقيق تلك الأهداف وكتابتها وتسطيرها بحيث يمكن الرجوع إليها من أجل المتابعة والتقييم والتعديل والتنفيذ، فهذه ثقافة وممارسة غائبة كما سنرى من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي أجريناها بها، وعادة ما يكون كل ذلك في ذهن المسؤول عن النشاط فهو الذي يأمر بما يجب فعله وهو الذي ينهى عما لا يجب فعله، ويظهر ذلك مثلا في مشاركات المكتبة الوطنية في المعرض الدولي للكتاب المقام سنويا بالجزائر فرقم كون التظاهرة دورية ومحدد تاريخ إقامتها مسبقا إلا أن المسؤولين بالمكتبة الوطنية لا يحلوا لهم التحضير لها إلا في الأيام الأخيرة قبل بدايتها ويحددون حينها من يشارك ومن لا يشارك وبماذا نشارك وكان في أيديهم سنة

كاملة للتخطيـط والإعـداد وتحميـل المسـؤوليات ورصـد الوسـائل والإمكانيات والأكثر من ذلك هو أنه حتى بعد نهايـة النشـاط لا يتـم تقييمـه ولا الوقـوف علـى الإيجابيـات والسـلبيات ولا اسـتخلاص الدروس من التجربة.

3. فردية غير جماعية: عادة ما تكون قرارات أو مبادرات أو تصرفات أو ممارسات أو سلوكات أفـراد سـواء أكـانوا مـوظفين أو رؤسـاء مصالح يقومون بها من تلقاء أنفسهم وهي نابعة من قناعاتهم ومن طـبيعتهم فتنعكـس علـى معـاملاتهم وطريقـة خـدمتهم لعملائهـم واهتمــامهم بإشــباع حاجــاتهم ورغبــاتهم وميــولاتهم وأذواقهــم وطلباتهم، فعلى سبيل المثال لا الحصر كنا قد ذكرنا لـدى تعرضـنا لمظاهر العملية التسويقية بالمكتبة الوطنية أن مصـلحة الـدوريات أصبحت مؤخرا تقـوم بعـرض جديـد إشـتراكاتها فـي المجلات فـي واجهـات زجاجيـة فـي مـدخل قاعتهـا المخصصـة للمطالعـة وعنـد تحرينا عن الأمر وجدنا أنه بمبادرة شخصية من المسؤول المباشـر الجديد المكلف بملـف الإشـتراك فـي المجلات العربيـة والأجنبيـة، كما نذكر في هذا الصدد قضية استشارة المستعملين وأخذ آرائهـم في ما يخص ما يجب اقتنـاءه وكنـا قـد ذكرنـا فـي نفـس الموضـع السابق أن هناك من الموظفين مـن يعـد عـدة نسـخ مـن القـوائم المقترحة للشراء ويوزعها علـى عينـة مـن القـراء ويقـوم بجمعهـا وإحصاء الكتب الأكثر طلبا ويصيغ وفق ذلك اقتراحه، وهنا نقول أن هذا العمل كله هو عبارة عن مبادرة فردية واجتهاد شخصي، وعلى العموم فإن ثقافة العمل الجماعي وفرق العمل تكـاد تكـون غائبـة بالمكتبة الوطنية.

4. معزولة غير منسقة: قد تجد نفس العملية ونفس النشاط تقوم بـه أكثر من مصلحة ولا يوجد تنسيق أو تعاون بينها ولكـن كـل واحـدة منها تقوم بما تقوم به منفصلة عن الأخرى معزولة عنها لا تكـترث

بما عملت الأخرى ولا تحاول تشـاطر تجربتهـا مـع مصـالح أخـرى، وفي هذا نذكر مثـال الإحصـائيات فليـس هنـاك تنسـيق يـذكر بيـن مكتب التسجيلات ويحتـويه مـن ملفـات ومعلومـات وبيـن مختلـف المصالح التي تهتم بخدمة القراء والباحثين ولا مع مصلحة التزويـد والإقتناءات فكل مصلحة أو جهة تجري إحصائياتها وتبقيهـا لـديها لا تنفع بها غيرها وقد لا تنتفع بهـا هـي ذاتهـا لأنهـا مجـرد عمليـة آليـة روتينيـة تعـودت تلـك المصـالح أن تقـوم بهـا ولا تتعـداها وتطورهـا وتعمقها لتصبح دراسـات لمعرفـة خصـائص وحاجـات المسـتفيدين وتتخذ بناءا عليها قرارات سليمة ومفيدة للمكتبة وجمهورها.

5. مناسباتية غير فعالة: أنها عادة ما تقام في مناسبات معينة من كل سـنة فهـي لا تمتـاز بالديمومـة والاسـتمرارية وإنمـا بالمناسـباتية والظرفية وهذا ما يؤدي إلـى عـدم فعاليتهـا وتأثيرهـا فـي المسـار العام للمكتبة الوطنية وإنما هي مجرد حدث عابر ونشاط أو عملية تلقت أوامر فوقية بإقامته أو تنظيمه أو التحضـير لـه أو المشـاركة فيه فنفدت مجبـورة غيـر مـأجورة، فعلـى سـبيل المثـال النشـاط الأخير الذي أقيم بالمكتبة الوطنية بمناسبة شهر التراث حيث نظم معرض ويومين دراسـيين حـول الحفـظ والتصـوير والمخطوطـات ووزعت خلاله بعض الأوراق التعريفية بالمصالح المشاركة ومهامها وخدماتها وغير ذلك، اقتصرت فائدتها على من حضر التظاهرة ولم يستمر بعد انقضائها فلو كان كل من يدخل إلى تلك المصـالح لأول مرة توزع عليه تلك البطاقات الفنية لكان نفعها وأهميتها وفاعليتها أكبر مما هو عليـه حيـن تكـون العمليـة محـددة بـالزمن ومرتبطـة بالمناسبات.

6. سطحية غير عميقة: وهذا كثيرا ما ينطبق على الدراسات المقامـة أو الإحصاءات المجرات فعادة ما تكون سطحية غير معمقـة وغيـر مكتملـة وغيـر منتظمـة وغيـر شـاملة وينقصـها التحليـل العميـق

والاستنتاج الدقيق وقد لا توظف في شيء وإنما تصبح مجرد عمل روتيني يتم القيام به لرفع اللوم وإظهار العمل وملء السجلات والتقارير السنوية كما أوضحنا ذلك أعلاه.

الجدول رقم *19* نقائص العملية التسويقية بالمكتبة الوطنية

ما أهم النقائص والسلبيات ونقاط الضعف التي لاحظتها على هذه العمليات والنشاطات؟	التكرارات	النسب
جزئية غير شاملة	16	18%
عشوائية غير مخططة	**22**	**25%**
فردية غير جماعية	20	23%
معزولة غير منسقة	8	9%
مناسباتية غير فعالة	9	10%
سطحية غير عميقة	13	15%
المجموع	88	100%

من خلال الجدول رقم (21) المتعلق بنقائص العملية التسويقية داخل المكتبة الوطنية نلاحظ أن أغلبية الإجابات ركزت على أن تلك النشاطات أو الممارسات التسويقية إنما تتسم بأنها "عشوائية وغير مخطط لها" بنسبة (25%)، وهذا ما يؤكد المسار الذي نتجه إليه والذي سنطرقه في الفصل الموالي والمتمثل في التخطيط والإستراتيجيات، وهو ما يبرز وعي إطارات المكتبة بأهمية هذه الأخيرة، وبفارق غير بعيد عنها ورد أنها "فردية غير جماعية" بنسبة (23%) من مجموع الإجابات، وهذا تنبه منهم لأهمية العمل الجماعي المنظم والمنسق والمتكامل والمتسم بروح الفريق وما لذلك من تأثير على زيادة الفعالية والإنتاجية، يليها كونها "جزئية غير شاملة" بنسبة (18%) فالمفاهيم التسويقية تأخذ جملة أو تترك جملة فإما أن يكون لديك ثقافة تسويقية أو لا تكون وإما أن يكون لديك توجه نحو إرضاء عملائك وإما أن تتخذ قراراتك دون أن تعيرهم أي اهتمام أو تضع حاجاتهم ورغباتهم في الحسبان في التطبيق وبهذا عبر المستجوبون

عـن وعيهـم بأهميـة شـمول التطـبيق لمختلـف الجـوانب والمصـالح والعمليـات والخـدمات، كمـا ذهبـت (15%) مـن إجابـاتهم إلـى اعتبـار الدراسـات التسـويقية المقامـة بالمكتبـة الوطنيـة أنهـا "سـطحية غيـر عميقة" فهي لا تحدد حاجات ورغبات وميولات وأذواق جمـاهير المكتبـة بدقة وعمق بل تكتفي ببعـض السـطحيات والعموميـات وهـذا لا يخـدم العملية التسويقية التي عليها أن تبنى على أساس متين يتمثل في هذه المعرفة الدقيقة والعميقـة بجمهورهـا وذلـك مـا تفطـن لـه هـؤلاء فـي إجاباتهم، في الأخير نال عنصرا "مناسباتية غير فعالة" و "معزولـة غيـر منسقة" (10%) و(9%) على التوالي من المجموع العـام وبـذلك تـذيلا سلم الترتيب وهذه النسب لا تدل حسب رأينـا علـى عـدم أهميتهمـا أو لكون هاتين النقيصتين غيـر موجـودتين ولكـن البعـض رأى فـي عناصـر أخرى أكثر أولوية منها.

3. آفـــاق العمليـــة التســـويقية داخـــل المكتبـــة الوطنية:

قبل الحديث عن آفاق العملية التسويقية داخـل المكتبـة الوطنيـة ارتأينا أن نورد نتائج إجابات العينة المستجوبة المتعلقة بمعوقات تطبيق التسويق بمؤسستهم ثم نحللها ونعلق عليهـا وبعـدها نخلـص إلـى آفـاق تطبيقه بهذه المنشأة الثقافية الهامة.

الجدول رقم *20* معوقات العملية التسويقية بالمكتبة الوطنية

ما هي معوقات تطبيق أشمل وأعمق وأكثر فعالية للتسويق بالمكتبة الوطنية؟	التكرارات	النسب
نقص الوعي بأهميته	27	31%
قلة الموارد والإمكانيات	10	12%
ضعف المؤهلات والخبرات	14	16%
غياب التخطيط والإستراتيجيات	**29**	**34%**
أخرى	6	7%
المجموع	86	100%

من خلال الجدول رقم (22) المتعلق بمعوقات العملية التسويقية داخل المكتبة الوطنية يتبين لنا أن المعوق الأكثر تكرارا في إجابات أفراد العينة هو "غياب التخطيط والإستراتيجيات" بنسبة (34%) ولو بفارق بسيط عن المعوق الثاني والمتمثل في "نقص الوعي بأهمية التسويق" بنسبة (31%)، وهذا يظهر إحساس المستجوبين بجوهر المشكلة والمتمثل في نمط التسيير أو طبيعة الإدارة المعتمدة بالمكتبة الوطنية والتي لا تعتمد حسبهم على خطط أو إستراتيجيات، وهو ما يتطابق مع ما ذهبوا إليه في إجاباتهم عن السؤال السابق إذ اعتبروا أن أهم نقيصة تميز الأنشطة التسويقية بالمكتبة الوطنية هي أنها عشوائية وغير مخطط لها، وهذا ما سنبحثه بأكثر تفصيل في الفصل اللاحق، بينما لم تعترف إلا (16%) من إجاباتهم بضعف المؤهلات والخبرات، في حين استبعد أغلبهم معوق "قلة الموارد والإمكانيات" فلم ينل إلا (12%) من إجاباتهم وذلك لما يرونه ويسمعونه من زيادة ميزانية المكتبة الوطنية في كل سنة، وذهب (6%) منهم إلى إيراد معوقات أخرى نوجزها في الآتي:

الجدول رقم *21* معوقات أخرى للعملية التسويقية

معوقات أخرى	التكرارات	النسب
غياب الإهتمام الحقيقي بالعنصر البشري وعدم إشراك ذوي الكفاءات والمؤهلات	2	33%
قلة معرفة المسؤولين بالتسويق وعدم قناعتهم بأهميته وتخوفهم من خوض التجربة	2	33%
غياب مختصين في التسويق	2	33%
المجموع	6	100%

من خلال الجدول رقم (23) المتعلق بمعوقات أخرى للعملية التسويقية بالمكتبة الوطنية والتي حددها لنا إطاراتها وجدنا أن اقتراحاتهم انصبت في ثلاث معوقات تساوت في درجة الإهتمام إذ نال

كل واحد منها نسبة (33%) من مجموع المقترحات والـتي بلـغ عـددها ستة، وقد تصرفنا في جمع المتشابه منها لتصبح كالآتي:

- ✓ غياب الإهتمام الحقيقي بالعنصر البشري وعدم إشـراك ذوي الكفاءات والمؤهلات
- ✓ قلة معرفـة المسـؤولين بالتسـويق وعـدم قنـاعتهم بـأهميته وتخوفهم من خوض التجربة
- ✓ غياب مختصين في التسويق

من هنا يظهر لنا تركيز المقـترحين علـى العنصـر البشـري سـواء أكـانوا مـوظفين وخصوصـا مـن ذوي الكفـاءات والمـؤهلات وضـرورة إشراكهم في التخطيط واتخاذ القرارات وتحمل المسـؤوليات، أو كـانوا مسؤولين فيفترض أن تكون لهم معرفة كافية بالتسويق ليدركوا أهميته وبالتالي لا يتخوفـوا مـن تطـبيقه، كمـا يحسـن فـي كـل هـذا الإسـتعانة بمختصـين فـي مجـال التسـويق، وفـي غيـاب كـل هـذا يعتـبر إطـارات المكتبـة الوطنيـة ذلـك مـن أهـم معوقـات العمليـة التسـويقية داخلهـا، وبالنظر للوعي الذي أبداه هؤلاء الإطارات يتـبين لنـا أن معـوق "غيـاب الوعي بأهمية العملية التسويقية" والذي نال المرتبة الثانية بعـد "غيـاب التخطيـط والإسـتراتيجيات" إنمـا المقصـود بـه غيـاب الـوعي بأهميـة التسويق لدي المسؤولين بالإدارة العليا بالمكتبة الوطنية.

وإذا نظرنا إلى نتائج إجاباتهم عن الأسئلة السـابقة خصوصـا تلـك المتعلقة بملاءمة التسويق للمكتبـة الوطنيـة وقنـاعتهم بأهميـة تطـبيقه فيها نجدها نتائج إيجابية وجد مشجعة وتبعث على التفاؤل بآفاق العملية التسويقية بالمكتبة الوطنية إذ تراوحت نسبة موافقتهم على ذلك بيـن (94%) و (97%) كمـا أن إجابـاتهم عـن نقـائص العمليـات والأنشـطة التسويقية ومعوقات تطـبيق مفـاهيم التسـويق بشـكل أشـمل وأعمـق

وأكثر فعالية تظهر لنا مدى وعيهم بحقيقة المشكلة ولب القضية والمتمثل في غياب التخطيط والإستراتيجيات وهي أمور مرتبطة بالإدارة كما أسلفنا فإن تم تغيير النمط الإداري السائد فأنا متفائل بمستقبل العملية التسويقية داخل المكتبة الوطنية إذ سيتعدى المجال الضيق الذي طبق فيه والمفهوم المجتزء الذي حصر فيه لينفتح على أفاق أكثر إشراقا وهذا بمساهمة هؤلاء الإطارات المنتشرين في مختلف المصالح والدوائر والمديريات وتحويل الآمال إلى أعمال فقد يكون لذلك أثر على المدى المتوسط أو البعيد، وهذا ما نستشفه من خلال الكم الهائل من الإقتراحات الواردة في إطار السؤال التاسع والخاص بآفاق وسبل تطوير العملية التسويقية بالمكتبة الوطنية ولا بأس أن نورد الإحصائيات المتعلقة بذلك ونعلق عليها ليتضح الأمر لديكم وهي كما يأتي:

الجدول رقم 22 إقتراحات لتطوير العملية التسويقية

ماذا تقترح لتطوير العملية التسويقية بالمكتبة الوطنية؟	التكرارات	النسب
إجابة	**29**	**91%**
دون إجابة	3	9%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول رقم (24) المتعلق بمقترحات إطارات المكتبة الوطنية لتطوير العملية التسويقية بها برز لنا اهتمام وحرص شديد على تقديم اقتراحات متنوعة للنهوض بهذه العملية إلى مستوى الشمول والفعالية إذ أن نسبة (91%) منهم قدموا إسهاماتهم في هذا الإطار وهو ما يدعوا للتفاؤل بمستقبل وآفاق تطبيق التسويق بهذه المنشأة الثقافية الهامة في الحياة العلمية والمعرفية للفرد والمجتمع، ونظرا للعدد المعتبر من الإقتراحات فضلنا إيراد أهمها في الخاتمة مع التوصيات.

خلاصة الفصل

تعرفنا في هذا الفصل على المكتبة الوطنية الجزائرية (مقر دراستنا الميدانية) من حيث مهامها وبناياتها وخدماتها، كما أوردنا ما رأيناه مفيدا في الجانب النظري لبسط أهداف العملية التسويقية وتبيان أهميتها وتفصيل عناصرها، وفي الأخير وقفنا على واقع ومكانة العملية التسويقية بالمكتبة الوطنية من خلال إبراز مظاهرها وتشخيص نقائصها واستشراف آفاقها.

وقد خلصنا مما درسناه ميدانيا ضمن هذا الفصل إلى جملة من النتائج يمكن أن نلخصها فيما يأتي:

1. أغلبية إطارات المكتبة الوطنية بنسبة (50%) يفهمون التسويق على أنه "توجه إداري جوهره تحديد حاجات العملاء وإشباعها"، بينما يرى (40%) منهم أن التسويق يعني "الترويج"، في حين يعتقد (10%) أنه "البيع".
2. يعتقد الغالبية العظمى من إطارات المكتبة الوطنية بنسبة (97%) أن التسويق يصلح أن يطبق في المكتبة الوطنية.
3. يرى أغلب إطارات المكتبة الوطنية بنسبة (28%) أن الهدف الأساسي من تطبيق العملية التسويقية بمؤسستهم هو رفع مستوى "جودة خدماتها".
4. الغالبية العظمى من إطارات المكتبة الوطنية بنسبة (94%) مقتنعون بأهمية تطبيق العملية التسويقية بالمكتبة الوطنية.
5. يعتبر أغلب إطارات المكتبة الوطنية بنسبة (25%) "عملية تقديم الخدمة" كأهم عنصر من عناصر العملية التسويقية بها.
6. يؤكد غالبية إطارات المكتبة الوطنية بنسبة (19%) على أن "تعريف المستفيدين بالفضاءات والأرصدة" و"إعلامهم بجديد الإقتناءات" يعتبران من أهم مظاهر العملية التسويقية بهذه الأخيرة.

7. يعتقد أغلب إطارات المكتبة الوطنية بنسبة (25%) أن أهم النقائص التي تشوب الأنشطة والعمليات التسويقية داخل مؤسستهم هي كونها "عشوائية وغير مخطط لها".
8. يرى جل إطارات المكتبة الوطنية بنسبة (34%) أن "غياب التخطيط والإستراتيجيات" يعتبر أهم معوقات التطبيق الشامل للعملية التسويقية داخل المكتبة الوطنية.
9. كما قدم أغلب إطارات المكتبة الوطنية بنسبة (91%) اقتراحاتهم من أجل تطوير العملية التسويقية بمؤسستهم، سنورد أهمها في الخاتمة مع التوصيات.

الفصل الثالث

التسويق بين التخطيط والإستراتيجيات

تمهيد

بعدما تناولنا في الفصل الثاني التسويق كممارسات وأنشطة متفرقة، سنتناول في الفصل الثالث من هذا البحث كيفية الارتقاء بهذه العملية من مجرد أساليب وتقنيات تطبق بصفة جزئية وعشوائية إلى عالم الخطط والإستراتيجيات، ومن أجل ذلك رأينا أن نقف عند مفهوم الإدارة الإستراتيجية القائم على التفكير الإستراتيجي كمحرك أساسي للعملية الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي كموجه لاتخاذ القرارات والخيارات الإستراتيجية متوجين بعملية التخطيط الإستراتيجي كسيرورة إدارية مولدة للخطط والإستراتيجيات، لنخص من خلال ذلك إلى أهميتها وأثرها على تحقيق أهداف المنظمة سواء أكانت ربحية أم غير هادفة للربح، وقبل أن نختم هذا العنصر رأينا أن نتطرق إلى تحديات تطبيق هذا النوع من الإدارة خصوصا بالمكتبة الوطنية محل دراستنا الميدانية.

بعدها سنركز على التخطيط الإستراتيجي للتسويق كفرع من فروع التخطيط للإستراتيجي والذي يهمنا في مجال بحثنا إذ يقودنا إلى صياغة إستراتيجية أو إستراتيجيات تسويقية يمكن تطبيقها على مستوى أي مؤسسة بما في ذلك المكتبة الوطنية الجزائرية، وسوف نحاول في البداية أن نضبط مفهوم التخطيط الإستراتيجي للتسويق بما يجلي معناه ومغزاه، ثم نعرض أهميته من فوائده ومزاياه، دون أن نغفل المعوقات التي تعترض طريقه والتي تثني المؤسسات عن اعتماده كمنهج وأسلوب عمل يرتقي بالأداء ويحقق الأهداف.

وفي الأخير سنصل إلى بيت القصيد ونتاج كل ذلك وهي الإستراتيجية التسويقية فبعد أن حاولنا ضبط مفهومها في الفصل الأول من هذه الدراسة، نسعى في هذا الفصل إلى تبيان أهميتها وجدواها، ثم التعريف بأنواعها وأصنافها حسب ما ذهب إليه العلماء والخبراء في هذا المجال، لنختم الفصل بالتطرق إلى متطلبات إعداد أو بناء أو

صياغة إستراتيجية تسويقية حتى نكون على دراية بالخطوات والمراحل التي تقتضيها هذه المرحلة والتي تبنى على أساسها إستراتيجية تسويقية فعالة.

وفي كل هذا لم نغفل آراء وتصورات مجتمع الدراسة حول العناصر المذكورة أعلاه، إذ سنعرض نتائج إجاباتهم على أسئلة الاستبيان، ونتناولهم بمزيد من التحليل والتأويل.

I. الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة الوطنية:

تهتم الإدارة الإستراتيجية بالتخطيط الإستراتيجي الذي يفضي بدوره إلى تكوين الإستراتيجيات ولذلك رأينا أن نوردها في بداية هذا الفصل من خلال التطرق إلى مفهومها وأهميتها وتحدياتها.

1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية تشير كمفهوم إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، فالإدارة الإستراتيجية هي "سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المنظمة" كما يقول *Glacck*.[1]

وبالإمكان تعريف الإدارة الإستراتيجية *Strategic Management* بأنها:[2] علم وفن صياغة، وتنفيذ، وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها (*David, 1995*). أو أنها: مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل. (*Wheelen & Hunger, 2004 :*[2]).

كما يؤكد العالمان *Thompson & Strickland* على أن الإدارة الإستراتيجية هي:[3] العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس

[1] - حبتور، عبد العزيز صالح، مرجع سابق، ص.42
[2] - السالم، مؤيد سعيد.- أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ص.17
[3] - نفس المرجع، ص.17- 18

اتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتحديد أهدافها وتطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة (*Thompson & Strickland, 1998 : 4*).

وهناك من يرى أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها. (*Higgins & Vincze, 1995 : 5*). أما (*Ansoff : 1965*)، وهو من أشهر الكتاب في هذا المجال، فيعرف الإدارة بأنها: [1]

تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها.

إن تفحص هذه التعريفات التي قيلت في الإدارة الإستراتيجية يوضح أن بعضها يركز على تصور دور المنظمة على المدى البعيد ويهمل العلاقات البيئية، وبعضها يهتم بأهمية تحديد المنظمة لرسالتها وغاياتها، بينما يركز بعضها الآخر على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية، وعلى أنها علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة، وفي هذا الصدد يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية هي:

تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها. (المغربي، 1999، 33). [2]

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الإستراتيجي... فبرغم أن الإدارة الإستراتيجية تعتبر ثمرة لتطوير مفهوم التخطيط

---

[1] - نفس المرجع، ص.18
[2] - نفس المرجع ونفس الصفحة

الإستراتيجي غير أنها غير مقتصرة عليه إذ يعد هـذا الأخيـر عنصـرا مـن عناصرها إضافة إلى التفكير الإستراتيجي والتحليل الإستراتيجي.[1]

ويشـير التفكيـر الإسـتراتيجي إلـى تـوافر القـدرات والمهـارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسـة مهـام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمـد صـاحبه بالقـدرة علـى فحـص وتحليـل عناصـر البيئة المختلفة، وتقديم التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإسـتراتيجيات واتخـاذ القـرارات المتكيفـة مـع متطلبـات التطـبيق، والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية إضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة مـن مواردهـا النـادرة (المغربي: 2000، 45).[2]

ويعتبر التحليل الإستراتيجي نقطة الانطلاق الأساسية في التفكيـر الإستراتيجي، إذ يعتمـد علـى قـدرة المـدير علـى رؤيـة الموقـف الـذي يواجهه بعد إعادة تجميع جزئياته بأسلوب يساعده علـى تحديـد أسـلوب التغلب عليه. ولا يوجد لدينا خطوات محددة للتفكير الإستراتيجي بحيث إذا اتبعها المدير سيصل حتما إلـى القـرار أو الحـل الصـحيح، ومـن هنـا فإن التفكير الإسـتراتيجي يتعـارض مـع منطـق التفكيـر البـديهي الـذي يخرج بالخلاصات والحلول دون تحليل حقيقي، ولكنه يتفق مع استخدام الخيال والابتكار لأن الإستراتيجية تقوم أساسا علـى الابتكـار، وهـذا هـو الأسلوب الملائم لوضع الإستراتيجيات الناجحة لاستثمار الفرص وتقليل التهديدات ومواجهة المخاطر البيئة المحيطة.

وعلـى ذلـك يصـبح التخطيـط الإسـتراتيجي مفيـدا عنـدما يسـاند ويـدعم التفكيـر الاسـتراتيجي *Strategic Thinking*؛ لكـي يقـود إلـى الإدارة الإستراتيجية *Strategic Management* التي تمثـل الأسـاس الـذي تقـوم عليـه فعالية المكتبة، وعلى ذلك فإن التفكير الإستراتيجي يجيب عن التساؤل

---

[1] - حبتور، عبد العزيز صالح، مرجع سابق، ص.42- 43

[2] - السالم، مؤيد سعيد، مرجع سابق، ص.58

التالي: هل تؤدي المكتبة أو مرفق المعلومات الشيء الذي قامت من أجله بطريقة صحيحة؟[1]

وفي دراستنا الميدانية طرحنا سؤالا حول مفهوم الإدارة الإستراتيجية مع تحديد ثلاثة خيارات متمثلة في التفكير الإستراتيجي، والتحليل الإستراتيجي، والتخطيط الإستراتيجي فجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم 23 **مفهوم الإدارة الإستراتيجية**

ماذا تعني لك الإدارة الإستراتيجية؟	التكرارات	النسب
التفكير الإستراتيجي	5	13%
التحليل الإستراتيجي	3	8%
التخطيط الإستراتيجي	**32**	**80%**
المجموع	40	100%

من خلال الجدول رقم (25) المتعلق بمفهوم الإدارة الإستراتيجية يتضح لنا أن أغلب إجابات أفراد العينة المستجوبين قد وقعت على اختيار "التخطيط الإستراتيجي" كمفهوم للإدارة الإستراتيجية بنسبة لا تقل عن (80%)، وإن كان كل من التفكير الإستراتيجي والتحليل الإستراتيجي يدخلان في صميم الإدارة الإستراتيجية فإن ميل إطارات المكتبة للتخطيط الإستراتجي دليل على اعتباره أهم عنصر أو وظيفة تقوم بها الإدارة الإستراتيجية، وهو ما يبرز نزعتهم الواقعية والتي تركز على كل ما هو ملموس وعملي كما أسلفنا ذكره في مواقع سابقة.

2. أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تستمد الإدارة الإستراتيجية أهميتها من الفوائد والمزايا التي تعود بها على المؤسسة أو المنظمة التي تطبقها وتأخذ بها في شؤون تسييرها في الحاضر والمستقبل.

[1] - الهادي، محمد محمد. توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل، ص.107

فقد أوضح "السالم" أن استخدام المنظمة للإدارة الإستراتيجية بأساليب علمية بعيدا عن التقليد والعشوائية ينجر عنه العديد من الفوائد تجنيها هذه الأخيرة، نذكر منها:[2]

وضوح الرؤية واتخاذ القرارات الإستراتيجية: تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها، مما يمكن من تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة.. أي أن الإدارة الإستراتيجية تسمح للمنظمة بالاستعداد المسبق للمستقبل (بدلا من الاستجابة له فقط) والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي في ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص.

تاريخيا، كانت الفائدة الأساسية للإدارة الإستراتيجية تنحصر في مساعدة المنظمة في عمل استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الإستراتيجي، وبالرغم من أن ذلك لا يزال يشكل ميزة أساسية في الإدارة الإستراتيجية، إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد على أن "العملية" *Process* وليس القرار أو التوثيق، هي المساهمة الأهم للإدارة الإستراتيجية. فالأسلوب والطريقة التي تمارس بها الإدارة الإستراتيجية تحتل أهمية استثنائية فالهدف الأساسي للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل جميع العاملين (المدراء والموظفين).

وقد يكون التفهم من بين أهم الفوائد للإدارة الإستراتيجية، متبوعا بالإخلاص والالتزام. وحينما يفهم كل من المدير والموظف أو العامل ماذا تفعل المنظمة ولماذا، سيشعر كل منهم أنه جزء من هذه المنظمة وسيكون أكثر التزاما بمساعدتها في تحقيق أهدافها. وتشير الدراسات الميدانية إلى تزايد إبداعات العاملين عندما يستوعبوا ويدعموا رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.

استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير: تستطيع المنظمات من خلال اعتمادها الإدارة الإستراتيجية الاستيعاب الأفضل والتأثير في

---

[2] - السالم، مؤيد سعيد، مرجع سابق، ص.19- 21

الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياسا بوضعها في الأمد القصير، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخليا.

تحقيق النتائج الإقتصادية والمالية الجيدة: أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية هي أكثر نجاحا من تلك التي لا تستخدم هذا الإختصاص، فهناك علاقة إيجابية بين النتائج الإقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى (*Miller & Cardinal 1997 : 49*).

تدعيم المركز التنافسي: تقوي الإدارة الإستراتيجية مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة، كما تساعد المنظمة على الإستفادة من مواردها المتنوعة نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

التخصيص الفعال للإمكانيات والموارد: تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف.

بينما أقر "درويش" أن اتباع مفهوم الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحقيق عدد من المزايا التي يمكن عرضها باختصار في النقط التالية:[1]

1. تحقيق المبادأة والمبادرة.
2. إنتاج الإستراتيجيات.
3. تحقيق وحدة الفهم.
4. تحقيق التناسق والتكامل.
5. تحقيق الالتزام بين العاملين.

[1] - درويش، محمد أحمد، مرجع سابق، ص.16- 17

ولم نفوت فرصة سبر أغوار مبحوثينا حول مدى قناعتهم بأهمية اعتماد الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة الوطنية من خلال استمارة الاستبيان التي أعددناها ووزعنها على عينتنا فكانت الإجابات كما هو موضح أدناه في الجدول التالي:

الجدول رقم 24 أهمية الإدارة الإستراتيجية

أهمية اعتماد الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة الوطنية	التكرارات	النسب
نعم	**32**	**100%**
لا	0	0%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول رقم (26) المتعلق بأهمية الإدارة الإستراتيجية نجد إجماع أفراد العينة المبحوثة على الموافقة اللامشروطة على أهمية اعتماد الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة الوطنية بنسبة (100%) وهذا يبرز وعي إطارات المكتبة الوطنية بالأهمية المنتظرة لتطبيق هذا النوع من الإدارة في مؤسستهم الموقرة، وهذا يعطينا مؤشرا إيجابيا على عدم معارضتهم لأي تغيير يصب في هذا الإطار، بل يمكن أن ننتظر مساهمتهم الفعالة في إنجاح هذا الخيار المستقبلي في حال تبنيه من الإدارة العليا.

3. تحديات الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة الوطنية:

رغم أهمية المزايا التي تخلقها الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة إلا أنها غالبا ما تواجه العديد من التحديات أهمها:[1]

1. **زيادة معدلات التغيير**: يشهد عصرنا العديد من الابتكارات، والتفاعلات الدولية، وهيمنة الأقلية على التكنولوجيا والأسواق، إذ أن الثورة المعلوماتية في شتى المجالات تفرض على الاستراتجيين مواجهتها والتصدي لها في سبيل الحفاظ على البقاء والاستمرارية.

---

[1] - بن عيسى الشريف، عبد القادر.-تقييم مستوى استخدام التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية: دراسة حالة إدارة الجمارك، ص.11- 12

2. **حـدة المنافسـة**: أدى ازديـاد وارتفـاع المبـادلات الدوليـة وظهـور العولمة الاقتصادية إلى زيادة حدة المنافسة واشـتدادها، الأمـر الـذي استدعى ضـرورة وضـع إسـتراتيجية مناسـبة لاخـتراق الأسـواق ممـا يستوجب الاهتمام بتنمية وتطوير التفكير الاستراتيجي للصـمود أمـام هذا الاتجاهات الدولية.

3. **التغيـرات التكنولوجيـة**: تعتمـد بعـض المؤسسـات علـى الأسـاليب التكنولوجية كأساس لتحقيق ميزة تنافسية تسيطر بها على وضـع مـا سرعان ما يندثر، وتحدث تغيـرات وتطـورات جديـدة فـي مسـتويات التكنولوجيا بحيث يضع تلك المؤسسات في موقف البحث عـن ميـزة تنافسية مرتكزة على تكنولوجية جديدة.

4. **تغيـر طبيعـة قـوى العمـل**: يعتـبر المـورد البشـري أهـم مـورد فـي المنظمات الاقتصادية باعتباره كيانا اجتماعيا، يمثل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليهـا المنظمـات، إلا أن التغيـرات الثقافيـة والاجتماعيـة أصبحت تمثل تحديات أمام الإدارة الإستراتيجية للمنظمات.

5. **عجز المـوارد المتاحـة ونـدرتها**: إن الندرة في المـوارد سـواء كـانت مادية أو بشرية تشكل عائقا أمام استمرار المنظمات، وتحـديا يجـب عليها مواجهته لإعداد استراتيجياتها المستقبلية.

6. **عـدم اسـتقرار السـوق والأوضـاع الاقتصـادية**: إن حالـة عـدم اسـتقرار الأسواق صعبت كثيرا من السيطرة على مختلف المتغيرات كالعملاء والمنتجـات...إلـخ، وحـتى إن تمكنـت مـن السـيطرة علـى بعضـها فسرعان ما تظهر أمامها متغيرات جديدة، كالأوضاع الاقتصـادية ومـا تحتمله من متغيرات ذات الأثر الواسع كحـالات الانتعـاش الاقتصـادي أو انكماشه، وهو ما يشكل عائقا أمام المنظمات.

7. **تعقد بيئة الإدارة الإستراتيجية**: تتميز بيئية الأعمال بالتغيرات السريعة إذ أصبحت تتسم بالتعقد والتشابك بين متغيراتها المختلفة الأمر الذي يعرقل وضع الإستراتيجية المناسبة.

8. **زيادة دور جماعات الضغط**: فالمنظمات الدولية لحماية البيئة، وحقوق الإنسان، وكذا منظمات المواصفات القياسية للجودة، والمنظمات الداعية للالتزام بالسلوك الأخلاقي ازداد ضغطها وتعددت مطالبها التي أصبحت تشكل ضغوطا كثيرة على الاستراتيجيين.

واعتمادا على التحديات سالفة الذكر واستنادا لواقع المكتبة الوطنية استخلصنا أربعة تحديات رئيسية قمنا باستجواب العينة المبحوثة حولها فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم *25* **تحديات الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة الوطنية**

ما هي تحديات تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة الوطنية؟	التكرارات	ن
الطبيعة غير الربحية للمكتبة الوطنية	7	11%
التعود على أسلوب الإدارة التشغيلية	18	28%
عدم إدراك أهمية الإدارة الإستراتيجية	**24**	**37%**
نقص الإنفتاح على البيئة الخارجية	13	20%
أخرى	3	5%
المجموع	65	100%

من خلال الجدول رقم (27) المتعلق بتحديات تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة الوطنية يتبن لنا أن أغلب إجابات أفراد العينة المستجوبين اعتبرت أن "عدم إدراك أهمية الإدارة الإستراتيجية" يعد أهم تحدي لتطبيقها بالمكتبة الوطنية بنسبة (37%) من مجموع الإجابات، وإذا كنا قد أقررنا وعي هؤلاء الإطارات بأهمية هذه الأخيرة، فإن تفسير ذلك أنهم يقصدون المسؤولين الأوائل عن هذه المكتبة وهو ما نطلق على تسميته "الإدارة العليا"، ويؤكد تفسيرنا التحدي الذي نال ثاني أكبر تكرار في إجاباتهم بنسبة (28%) والمتمثل في "التعود على أسلوب الإدارة التشغيلية" والتي يشرف عليها هؤلاء المسؤولون، والذين ذهبت إجابات سابقة لبعض الإطارات إلى أبعد من ذلك حيث اعتبرتهم غير مقتنعين بل متخوفين وغير راغبين في التغيير، ويدعم

ذلك التحدي الـذي حـل بالمرتبـة الثالثـة بنسـبة (20%) والمتمثـل فـي "نقص الانفتاح على البيئة الخارجية" وهو ما يتعارض مـع طبيعـة الإدارة الإستراتيجية والتي هي وثيقة الصلة بالبيئة الخارجية وحساسة لما يطرأ فيها مـن تغيـرات وتحـولات وتطـورات خصوصا تلـك المتعلقـة بمجـال نشـاطها أو الـتي لهـا تـأثير مباشـر أو غيـر مباشـر علـى حاضـرها أو مستقبلها وعادة ما تخصـص نظـام معلومـات مفتـوح علـى هـذه الـبيئة يرصـد مـا يهـم المؤسسـة فـي عمليـة تعـرف باليقظـة المعلوماتيـة أو التكنولوجية تمس الشركاء والمنافسين والمتعاملين وغيرهم كما ترصد الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية .. المحيطة، ولـم يولي إطارات المكتبة الوطنية أهمية كبرى لطبيعتهـا غيـر الربحيـة ولـم يعتبروها كتحد مهم إذ لم تنل إلا نسبة (11%) من إجاباتهم، كما ذهبـت (5%) من إجاباتهم لإقتراح تحديات أخرى لتطـبيق الإدارة الإسـتراتيجية بالمكتبة الوطنية سنفصلها في الجدول والشكل الموالي:

الجدول رقم *26* تحديات أخرى للإدارة الإستراتيجية بالمكتبة الوطنية

تحديات أخرى	التكرارات	ن
نقص الكفاءات في تسيير الإدارة	**2**	**67%**
عدم استقلالية إدارة المكتبة عن الوزارة الوصية	1	33%
المجموع	3	100%

مـن خلال الجـدول رقـم (28) المتعلـق بتحـديات أخـرى لتطـبيق الإدارة الإسـتراتيجية بالمكتبـة الوطنيـة حـدد إطـارات المكتبـة تحـديان جديدان حيث نال أحدهما حصـة الأسـد مـن مجمـوع الإجابـات بنسـبة (67%) والمتمثل في "نقص الكفاءات فـي تسـيير الإدارة" وهـذا يصـب في نفس الإطار الذي تم تحديده سابقا في التحـديات الرئيسـة للإدارة الإستراتيجية إذ لم يخرج على اعتبار المشكل أو التحـدي الأكـبر يكمـن فــي الإدارة نفسـها فنقـص الكفـاءات المختصـة فـي مجـال الإدارة والتسيير قد يفسر عدم إدراك أهمية الإدارة الإستراتيجية وقد ينتج عنـه عدم المغامرة بتغيير الوضع السـائد وإن كـان كاسـد، وقـد أوردوا تحـد

آخـر والمتمثـل فـي "عـدم اسـتقلالية المكتبـة الوطنيـة عـن الـوزارة الوصية" ويفهم منه وكأن طبيعة الإدارة المعتمدة بمؤسسـتهم لا تنفـك ولا تنفصل عن تلك المعتمدة في الوصاية أو أن لهذه الأخيرة دخل فـي تحديد النمط الإداري المتبـع فـي المكتبـة الوطنيـة، وهـذا مـا سـنحاول الوقوف عنده في الفصل القادم عند التطرق لسياسة الـوزارة الوصـية وتوجهاتها المستقبلية وأثرها على المكتبة الوطنية.

II. التخطيـــط الإســـتراتيجي للتســـويق بالمكتبـــة الوطنية:

إن ما يهمنا في التخطيط الإستراتيجي هو ذاك المختـص بوظيفـة التسويق بما أنه يقودنا إلى صياغة إستراتيجية تسويقية ولـذلك سـنقف هنا عند مفهومه وأهميته وكذلك معوقاته.

1. مفهوم التخطيط الإستراتيجي للتسويق:

قبل التطرق لمفهوم التخطيـط الإسـتراتيجي للتسـويق رأينـا أنـه من المناسب أن نعرض بعـض التعـاريف الـتي توضـح معنـى التخطيـط الإستراتيجي بصفة عامة.

يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه "النشاط الإداري المرتبـط بعمليـة تحديـد الأهـداف الرئيسـية الـتي تسـعى إدارة المؤسسـة إلـى تحقيقها وتحديد أساليب التصرف البديلة التي يمكـن بواسـطتها تحقيـق تلك الأهداف بأفضل الطرق وأقل التكاليف" (*Wheelen & Hunger, 2006*).[1]

ويحدد التخطيط الإستراتيجي للمنظمة أيـن تريـد أن تـذهب خلال السنوات القادمة وماذا سوف تحقق وما ستكون عليه فـي المسـتقبل. وبينما يكون تركيز تخطيـط الأعمـال عـادة علـى منتـج معيـن أو خدمـة

---

[1] - الضمور، هاني حامد، مرجع سابق، ص.168

معينة أو برنامج معين فإن التخطيط الإستراتيجي يكون تركيزه على المنظمة ككل متكامل.[2]

ففي التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة، تقوم الإدارة بتعريف مهمة المؤسسة أو رسالتها، وتقييم بيئة التشغيل الخاصة بها، وتحديد أهدافها على المدى البعيد، ووضع استراتيجيات عريضة لتحقيق الأهداف. إن هذا المستوى من التخطيط يرشد عملية التخطيط في المجالات الوظيفية المختلفة، بما في ذلك التسويق.[1]

كما يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه العملية الإدارية التي تقوم بتنمية والحفاظ على وضع استراتيجي للمؤسسة يوائم بين أهدافها ومواردها وبين الفرص المتغيرة في السوق.[2]

وقد أدى تزايد الوعي بأهمية التسويق كفلسفة ومنهاج عمل في معظم المؤسسات الحديثة إلى تبني مفهوم التخطيط الإستراتيجي فيما يخص معظم أنشطة وفعاليات إدارة التسويق[3]

وهنا يمكننا القول أن التخطيط الإستراتيجي هو التخطيط الأشمل الذي يضم التخطيط التسويقي. بمعنى أن التخطيط التسويقي هو جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي.[4] ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي في وظيفة التسويق،[5]

ويمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي للتسويق بأنه: "كافة الإجراءات الهادفة إلى وضع الأهداف ممكنة التنفيذ من ناحية البيئة وعلى ضوء الموارد المالية والبشرية والمتاحة بالنظر إلى الأولويات المقررة"[6]

---

[2] - درويش، محمد أحمد، مرجع سابق، ص.106

[1] - العلاق، بشير.- التخطيط التسويقي: مفاهيم وتطبيقات، ص.17

[2] - سعد، مرزق، مرجع سابق، ص.67

[3] - نوري، منير، مرجع سابق، ص.132

[4] - العلاق، بشير، مرجع سابق، ص. 46

[5] - سعد، مرزق، مرجع سابق، ص.63

[6] - نوري، منير، مرجع سابق، ص.198

وقد عرف كوتلر *Kotler* التخطيط الإستراتيجي للتسويق علـى أنـه العملية الإدارية الخاصـة بوضـع وإدامـة العلاقـة بيـن أهـداف المنظمـة، المهارات، الموارد، وفرصها التسويقية المتغيرة حيث يسـعى التخطيـط الإسـتراتيجي إلـى رسـم وإعـادة ترتيـب أنشـطة ومنتجـات المؤسسـة بالشكل الذي يحقق النمو والأرباح المستهدفة.[1]

ويمكــن القــول أنــه العمليــة الــتي يقــوم فيهــا المســؤول عــن المؤسسة والمشاركون له في عملية التخطيط بوضع تصور للمسـتقبل وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصـور المستقبلي فـي الواقـع ومـا يرتبـط بـه مـن الاسـتجابة لتلـك التغيـرات الحاصلة في البيئة الكلية والجزئيـة المـؤثرة علـى أداء المؤسسـة مـن خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فعالية. [2]

على هذا الأسـاس، فـإن المعنـى المرتبـط بـأن يكـون التخطيـط إستراتيجيا؛ أي أن يكون واضحا فيمـا يتعلـق بأهـداف ورسـالة المكتبـة وملما بمواردها حتى تصبح مستجيبة للـبيئة الديناميكيـة المتغيـرة علـى الدوام التي تتواجد فيها.[3]

وفي الأخير يمكننا استخلاص أن التخطيط الإستراتيجي للتسـويق يهتم برسم أهداف تسـويقية بعيـدة المـدى، وهـذا طبعـا وفـق المـوارد والإمكانيات التي تمتلكها المنظمة والتي عليها رصدها لتحقيـق مرادهـا، وهـذا لـن يتـأتى بشـعارات فضفاضـة بـل لا بـد مـن تحديـد الخطـوات والأنشطة والعمليات الميدانية التي ستوصلها إلى غاياتها، ومع هذا لا بد من تكليف جهة تكون مخولة بالتنفيذ والمتابعة.

ومن أجـل الوقـوف علـى مفهـوم عينتنـا للتخطيـط الإسـتراتيجي للتسويق وجهنا لهم السؤال المبين أسفله فكانت إجاباتهم علـى النحـو التالي:

---

[1] - سعد، مرزق، مرجع سابق، ص.69
[2] - نفس المرجع، ص.67
[3] - الهادي، محمد محمد، مرجع سابق، ص.103

الجدول رقم 27 مفهوم التخطيط الإستراتيجي للتسويق

ما مفهوم التخطيط الإستراتيجي للتسويق؟	ت	ن
رسم أهداف تسويقية بعيدة المدى	**28**	**41%**
تحديد الجهة المكلفة بالتنفيذ والمتابعة	13	19%
رصد الموارد والإمكانيات اللازمة	10	14%
تحديد الخطوات والأنشطة والعمليات	18	26%
المجموع	69	100%

من خلال الجدول رقم (29) المتعلق بمفهوم التخطيط الإستراتيجي للتسويق يتبين لنا أن أغلب إجابات أفراد العينة حددت "رسم أهداف تسويقية بعيدة المدى" كمفهوم للتخطيط الإستراتيجي للتسويق بنسبة (41%)، وإن كان مفهوم هذا الأخير لا يقتصر على رسم تلك الأهداف وحدها بل يشمل جميع الخيارات الموضوعة إلا أن تركيز إطارات المكتبة الوطنية على هذا الجانب أكثر من سواه يبرز أهمية هذه العملية الأساسية مقارنة بباقي العمليات الثانوية والتي تعتبر تابعة ومكملة لها ولحسن تنفيذها فتحديد الأهداف هو الأساس وإن كان يراعي الموارد والإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة، فهو لا يكفي وحده بل لا بد من تحديد الخطوات والمراحل وكذا المشرفين على إنجازها ومتابعتها.

2. أهمية التخطيط الإستراتيجي للتسويق:

إن للتخطيط الإستراتيجي للتسويق جملة فوائد نذكر منها ما يلي:[1]

1. يحقق درجة عالية من تنسيق الجهود والفعاليات المختلفة، بما يضمن حشد تلك الجهود نحو تحقيق الأهداف.
2. خلق المواءمة بين موارد المؤسسة وإمكانياتها المادية والبشرية وبين البيئة المحيطة بما تحتوي من عوامل ومتغيرات مختلفة.

---

[1] - سعد، مرزق، مرجع سابق، ص.70- 71

3. يساعد على توجيه كافة الجهود بطريقة منظمة نحو تحقيق الأهداف وفقا لما هو مرسوم له.
4. يضمن التحديد الواضح والدقيق، كما يراد تنفيذه من أهداف وسياسات، كما يحقق الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة للمؤسسة.
5. يجعل المؤسسة أكثر استعدادا للتغيرات المفاجئة والطارئة، وبالتالي تحديد الوسائل والأساليب المناسبة والملائمة لمعالجتها ومواجهتها بالشكل الصحيح والسليم.

ويمكن استخلاص أهمية التخطيط الإستراتيجي للتسويق من خلال النظر إلى مبررات اعتماده في المؤسسات المعاصرة والتي تتلخص في ما يلي: [1]

1- تزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمؤسسات الحديثة من ناحية تعاظم درجة المنافسة السائدة، وتزايد عدد وكثافة تأثير العوامل الخارجية المتغيرة باستمرار.

2- التغير المستمر نسبيا في أذواق ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة وما يقتضيه من ضرورة تغيير أو تعديل المزيج التسويقي.

3- التقدم التقني والتكنولوجي أحدث تغييرا نسبيا في أذواق المستهلكين ما دفع المؤسسات للأخذ بمبدأ التخطيط الإستراتيجي الشامل لمختلف الظروف المؤثرة في المزيج التسويقي المرغوب فيه من قبل المستهلكين والممكن تغييره من قبل المؤسسات.

4- ندرة الموارد وضرورة توزيعها على الأولويات المقررة من قبل الإدارة العامة للمؤسسة، الأمر الذي يعني حسن استخدام الموارد من جهة وتوجيهها إلى المشروعات ذات الجدوى في الأجلين المتوسط والبعيد.

---

[1] - نوري، منير، مرجع سابق، ص.201

5- اتساع الأسواق وتباين خصائصها مما أدى إلى ضرورة تبني مفهوم تخطيطي استراتيجي يقوم على موضوعية وشمولية التحليل لمختلف العوامل المؤثرة في تلك الأسواق المستهدفة.

وبغرض معرفة مواقف إطارات المكتبة الوطنية من أهمية التخطيط الإستراتيجي للتسويق بالنسبة لها، قمنا بإدراج سؤال عن ذلك في الاستبيان فجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم *28* أهمية التخطيط الإستراتيجي للتسويق بالمكتبة الوطنية

أهمية التخطيط الإستراتيجي للتسويق بالنسبة للمكتبة الوطنية	ت	ن
نعم	**31**	**97%**
لا	1	3%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول رقم (30) المتعلق بأهمية وجود التخطيط الإستراتيجي للتسويق بالمكتبة الوطنية يتبين لنا أنه يكاد يكون هناك إجماع على أهميته إذ أجاب (97%) منهم بـ"نعم " ومن هنا يبرز لنا وعي إطارات المكتبة الوطنية وإدراكهم لأهمية التخطيط الإستراتيجي للتسويق بمؤسستهم، إنهم مع وجوده ويرحبون بإدراجه وقد يساهمون في إنجاحه ولا يعارضون أن يتدربوا على إنجازه.

3. معوقات التخطيط الإستراتيجي للتسويق بالمكتبة الوطنية:

يرى "بربر" أن أبرز المعوقات التي تواجه المديرين في عملية التخطيط بصفة عامة وخصوصا التخطيط الإستراتيجي هي:[1]

- ✓ صعوبة توصل المديرين إلى تنبؤات دقيقة لمتغيرات البيئة، نظرا لديناميكية تحركاتها وإن كان بعضها قد يخرج عن سيطرتهم.

[1] - بربر، كامل.- الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، ص.151- 152

✓ نـدرة المعلومـات والإحصـاءات المهمـة الـتي يسـتند إليهـا المديرون في عملية التخطيط، أما في حال توافرها فقـد لا تكـون دقيقة.

✓ ارتباط كفاءة الخطط بـالفترة الزمنيـة المحـددة لهـا، فالخطـة التي تغطي فترة زمنية طويلة تكون عرضة لمتغيرات غير متوقعـة وإلى وقوع أحداث خارجة عن توقعات المديرين. وقد يكون المدير أقـل كفـاءة فـي ممارسـة عمليـة التنبـؤ الـدقيق للمتغيـرات خلال فترات طويلة، وبالتالي كلما طـالت مـدة الخطـط كلمـا انخفضـت كفاءة المديرين على التنبؤ والعكس صحيح.

✓ تحتاج عملية التخطيـط إلـى مناخـات تنظيميـة داعمـة للعمليـة التخطيطيـة وقراراتهـا، لأنهـا عمليـة تسـتند علـى التميـز والابتكـار والإبداع. كما قد يواجه المـدراء مقاومـة مـن نـوع خـاص، أو عـدم الـتزام مـن طـرف المـدراء أو الجماعـات فـي انتهـاج الأسـاليب والنماذج العملية في عملية التخطيط.

✓ يشكل أفراد التنظيم مقاومة من نـوع خـاص لخطـط المـدراء، وتزداد حـدة هـذه المقاومـة إذا لـم يشـاركوا فـي صـياغتها، أو لـم يشـاركوا فـي قـرارات إعـادة صـياغتها مـن جديـد عنـدما يضـطر المدراء مواجهة تغيرات البيئة وبالتالي تغيير خططهم.

✓ ضـخامة العبـء الاقتصـادي الـذي تسـتلزمه عمليـة التخطيـط، يضاف إلـى ذلـك حجـم الجهـود والـوقت المسـتثمر للتوصـل إلـى قرارات تخطيطيـة دقيقـة ومرنـة ممـا يجعـل تكلفتهـا غيـر مـبررة قياسا بنتائج الخطط، علما أن هذه النتائج غير مؤكدة وقـد تتطلـب الخطـط تعـديلات فـي مراحـل التنفيـذ ممـا يزيـد مـن أعبائهـا الاقتصادية.

✓ انعدام كفاءة النظام الرقابي قد لا يسمح للمديرين بالكشف عن الأخطاء في الخطط قبل حدوثها، أو الكشف عن مواطن الخلل في الأداء مما يؤدي إلى فشل الخطط في تحقيق الأهداف.

بينما يرى "الصيرفي" أن أهم الصعوبات التي تواجه التخطيط التسويقي تتمثل في:[1]

1. الخلط بين التخطيط الإستراتيجي طويل المدى وبين التخطيط قصير المدى.
2. الفصل بين الوظيفة التسويقية والوظائف الأخرى.
3. الخلط بين وظيفة التسويق والمفهوم الحديث للتسويق الذي يهتم بتحديد احتياجات العملاء وتلبية هذه الاحتياجات.
4. العقبات التنظيمية والتي تتمثل فيما يلي:
   - عدم وجود المعرفة والمهارات الضرورية.
   - عدم القدرة على تحديد أولويات الأهداف.
   - عدم استقرار الإدارة وكثرة تغيير مديري التسويق.
   - عدم وجود طريقة تنظيمية لإنجاز عمليات التخطيط التسويقي.
   - الخلط بين إجراءات التخطيط التسويقي ومخرجاته.
   - الضعف في إجراء التحليلات المتعمقة للظواهر والمشكلات.

ويضع "العلاق" مجموعة من التوصيات من أجل تجاوز معوقات التخطيط وذلك بالقيام بما يلي:[2]

1) دعم الإدارة العليا ومؤازرتها: حيث ينبغي أن يكون لدى الإدارة العليا نوع من الالتزام بالتخطيط كفلسفة أعمال وممارسة فضلى، وأن ترى الإدارة الوسطى وتشهد على هذا النوع من الالتزام وتستشعر به. كما ينبغي أن يكون دعم الإدارة العليا ومؤازرتها للجهد

---

[1] - الصيرفي، محمد، مرجع سابق، ص.95- 96

[2] - العلاق، بشير، مرجع سابق، ص.57- 58

التخطيطي متواصلا ومستمرا، وليس مؤقتا، أو مجرد ولـع مهـووس يستحوذ عليهم فترة قصيرة.

2) مطابقـة نظـام التخطيـط مـع ثقافـة المؤسسـة: حيـث ينبغـي أن يكـون أسـلوب أو كيفيـة إدارة عمليـة التخطيـط التسـويقي متوافقـة أو متناغمة مع ثقافة المنظمة.

3) نظام المكافآت: حيث ينبغي أن يعـدل بأسـلوب يسـهم فـي تكريـم وحفز ومكافأة جهود أولئك الذين يحققون أهداف المنظمـة البعيـدة المدى بدلا من اقتصـار المكافـآت وتركيزهـا علـى النتـائج القصـيرة المدى فقط.

4) تواصـل واضـح: حيـث ينبغـي توصـيل الخطـط إلـى المعنييـن أو المكلفين بتنفيذها.

5) التـدريب: حيـث ينبغـي تـدريب العـاملين فـي مجـال التسـويق وتأهيلهم في مضمار المهارات والمعرفة التسويقية الضـرورية لأداء وظيفة التخطيط. ويكون من الأفضـل لـو أن الفريـق الإداري ينضـم إلى نفـس الـدورة التدريبيـة لكـي يتشـاركوا فـي الفهـم المشـترك للمفـاهيم والأدوات المسـتخدمة، ويتواصـلوا باسـتخدام نفـس المصطلحات.

واستنادا إلى ما سـبق ومراعـاة لواقـع المكتبـة الوطنيـة اقترحنـا إدراج أربعة معوقات للتخطيط الإسـتراتيجي للتسـويق ضـمن اسـتمارة الإستبيان الموزعة في إطار الدراسة الميدانية وهي كالآتي:

1. غياب ثقافة التخطيط الاستراتيجي
2. عدم وجود نظام فعال للمعلومات
3. نقص الموارد والإمكانيات
4. نقص المؤهلات والمحفزات

أما عـن نظـرة إطـارات المكتبـة الوطنيـة لهـذه المعوقـات فقـد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

<u>الجدول رقم *29*</u> معوقات التخطيط الإستراتيجي للتسويق بالمكتبة الوطنية

ما معوقات التخطيط الإستراتيجي للتسويق بالمكتبة الوطنية؟	ت	ن
غياب ثقافة التخطيط الإستراتيجي	**29**	**37%**
عدم وجود نظام فعال للمعلومات	20	25%
نقص الموارد والإمكانيات	12	15%
نقص المؤهلات والمحفزات	18	23%
المجموع	79	100%

من خلال الجدول رقم (31) المتعلق بمعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي للتسويق بالمكتبة الوطنية نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد العينة المبحوثة ذهبت إلى اعتبار "غياب ثقافة التخطيط الإستراتيجي" كأهم معوق بنسبة (37%)، قبل "عدم وجود نظام فعال للمعلومات" رغم أهميته هو الآخر فقد نال نسبة (25%) من الإجابات، ويرجع ذلك في رأينا إلى تقدير إطارات المكتبة لأهمية وجود ثقافة تخطيطية وإستراتيجية كأساس نظري قبل الشروع في إجراءات عملية وتطبيقية كبناء نظام معلومات ذو فعالية... ومرة أخرى نلاحظ أنه رغم أن الأغلبية الساحقة من إطارات المكتبة الوطنية قد وافقوا على أهمية التخطيط الإستراتيجي للتسويق إلا أنهم عادوا واعتبروا أن ثقافته في مؤسستهم تكاد تكون غائبة، فما الذي أدى إلى هذا التناقض الظاهري حيث يفترض أن وجود القناعة يؤدي إلى وجود الثقافة، أم أن الأمر مرتبط بالمسؤولين كذلك، في تقديري البسيط يمكن حل هذا اللغز من خلال النظر إلى المعوق الثالث والذي حضي بنسبة (23%) من مجموع الإجابات والمتمثل في "نقص المؤهلات والمحفزات" فكلا العاملان مكملان لبعضهما البعض ومؤثران في وجود كل من القناعة والثقافة ولعل العنصر الأكثر تأثيرا في هذا المجال هو المحفزات فقد سبق وأن أوردنا عنصر "غياب المؤهلات والخبرات" في سؤال سابق مرتبط بالمعوقات فلم تكن النسبة مرتفعة إلى هذا الحد، فالمحفزات مرتبطة بالجو العام، والجو العام تصنعه الإدارة ومسؤوليها، وهم المقصودون من غياب الثقافة التخطيطية والتسويقية، وقد سبق ذكر

نقص الكفاءات المختصة وعدم إشراكها وغياب القناعة وغيره، مع ملاحظة أن إطارات المكتبة المستجوبين يوجهون أصابع الإتهام واللوم للإدارة وحدها وكأنهم لا دخل لهم في الموضوع رغم وجود من بينهم من يحتلون مناصب عليا.

III.الإستراتيجية التسويقية بالمكتبة الوطنية:

إن إستراتيجية التسويق هي نتاج عمليات التخطيط في كافة المستويات، حيث:[1]

1- على مستوى الإدارة العليا (المنظمة): تهتم إستراتيجية التسويق بالتوجه نحو المستهلك وفق الإمكانات المتاحة وبما ينسجم مع مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع لتحقيق الأهداف العليا للمنظمة.

2- على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: تهتم إستراتيجية التسويق بمزيج المنتوجات الملائم وبما يحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التوجه نحو المستهلك.

3- على مستوى الوظائف (الأقسام): والمقصود هنا وظيفة التسويق في المنظمة تحديدا، تهتم إستراتيجية التسويق بتشكيل المزيج التسويقي الملائم الذي يسهم بتحقيق مركز مميز في ذهن المستهلك بإشباع حاجاته ورغباته بشكل أفضل مما يقدمه له المنافسون.

4- على المستوي التشغيلي (الشعب الفرعية لإدارة التسويق): تهتم إستراتيجية التسويق بجوانب أكثر تركيزا وتخصصا كدراسات المنتوج وسلوك المستهلك والشعب المعنية بالمنتوج دراسة وتطويرا والتسعير والترويج والتوزيع، وعلى مستوى الأعمال اليومية أو الأفق الزمني القريب.

وبغرض معرفة مفهوم الإستراتيجية التسويقية لدى عينتنا المدروسة قمنا باستجوابهم فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

---

[1] - البرواري، نزار عبد المجيد؛ البرزنجي، أحمد محمد فهمي، مرجع سابق، ص.137.

الجدول رقم *30* مفهوم الإستراتيجية التسويقية

ماذا تفهم من الإستراتيجية التسويقية؟	ت	ن
خطة تسويقية بعيدة المدى	**26**	**51%**
تقسيم السوق إلى أسواق فرعية	3	6%
تحديد السوق المستهدفة	13	25%
تحديد المزيج التسويقي المناسب	9	18%
المجموع	51	100%

من خلال الجدول رقم (16) المتعلق بمفهوم الإستراتيجية التسويقية نلاحظ أن أغلبية الإجابات صبت في اتجاه اعتبارها "خطة تسويقية بعيدة المدى" بنسبة (51%) وبفارق شاسع عن ثاني العناصر المحددة ضمن مفهوم الإستراتيجية التسويقية وهي "تحديد السوق المستهدفة" بنسبة (25%) وهو ما يبرز لنا اهتمام المبحوثين بالمعنى الكلي العام وابتعادهم عن التفاصيل إذ أن كل العناصر - بما في ذلك "تقسيم السوق إلى أسواق فرعية" الذي لم ينل إلا (6%) من مجموع الإجابات رغم كونه حقيقة واقعة بالمكتبة الوطنية وإن كان مطبقا بشكل سطحي نوعا ما – تدخل جميعها في مفهوم الإستراتيجية التسويقية، ومن هنا يتبين لنا أن إطارات المكتبة الوطنية لها معرفة سطحية وعامة عن المفاهيم التسويقية، إذ أنها تدرك العموميات وتجهل التفاصيل، ولا غرابة في ذلك إذا علمنا أن أغلبهم لم يتلق أي تكوين في مجال التسويق أو التخطيط أو الإستراتيجيات كما سيأتي تبيانه في موضعه لاحقا، فمعلوم أن مقياس التسويق لم يدرج ضمن مناهج تدريس علم المكتبات والمعلومات إلا في السنوات الأخيرة، وبالنظر إلى ارتفاع معدل سنوات الخبرة المهنية لدى هذه الإطارات، يظهر لنا أنهم درسوا بالمناهج القديمة والتي لم يكن مدرج ضمنها التسويق، أقول وحتى الذين درسوا التسويق ضمن المناهج الحديثة أخذوا عنه عموميات، كما أن الأغلبية الساحقة منهم لم يمارسوا التسويق أو التخطيط ولم يشاركوا في إعداد أو تنفيذ أي إستراتيجية خلال مسارهم المهني كما سيأتي ذكره، أقول ورغم ذلك فقد اهتدوا إلى المعنى العام للإستراتيجية التسويقية وهذا أمر إيجابي في حد ذاته يضعنا في بداية الطريق الصحيح لتبني أو بناء إستراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية.

هذا عن مفهوم الإستراتيجية التسويقية، فماذا عن أهميتها؟ وما هي أنواعها؟ وما متطلبات بنائها؟ ذلك ما سنحاول تبيانه في العناصر التالية:

1. أهمية الإستراتيجية التسويقية:

لقد أصبح التوجه الإستراتيجي هو الأداة العلمية الصحيحة لبقاء المؤسسات واستقرارها ونموها وتحقيق فعالية الأداء على المدى الزمني طويل وقصير الأجل على حد سواء، وتؤكد غالبية المؤسسات المعاصرة على أهمية الخطة الإستراتيجية للتسويق التي تضمن تكيف المؤسسة في بيئة متغيرة باستمرار، وتعمل على تحقيق الكفاءة في الأداء والفعالية في تحقيق مكانة تنافسية في أسواقها التي تستهدفها، ولدى الفئات المستهدفة من عملائها، ومن بين المنافسين الحاليين والمحتملين.[1]

ويميز المختصون في التسويق بين ثلاث أنواع من المؤسسات، النوع الأول يتمثل في المؤسسات التي تجعل الأشياء تحدث والثانية التي تراقب ما يحدث والأخيرة تسأل وتتعجب مما يحدث، إن الفرق بين النوع الأول من المؤسسات والنوعين الباقيين يتوقف على إعداد خطة تسويقية جيدة.[2]

وتساعد الخطة التسويقية الجيدة المنظمة في المجالات والنشاطات والفعاليات الجوهرية التالية:[3]

1- تشخيص وتحديد وتطوير المهارات والإجراءات الجديدة المطلوبة في المستقبل.

2- تهيئة المنظمة للتغيير بحيث تكون قادرة على أخذ زمام القيادة.

3- التقليل من مقاومة التغيير من خلال إشراك وإطلاع العاملين على حيثياته مسبقا.

4- تقييم وتقليص الخيارات المتاحة للحصول على أفضل الفرص للنجاح.

---

[1] - سعد، مرزق، مرجع سابق، ص.91

[2] - نفس المرجع ونفس الصفحة

[3] - العلاق، بشير، مرجع سابق، ص.28- 31

5- توفير طريقة للتعامل مع مستوى التعقيد خصوصا في ظل تعدد الأسواق وتغيراتها.

6- تحديد وتشخيص دور كل دائرة/ قسم في الهيكل التنظيمي، وتوفير الوسائل الكفيلة لتحقيق التنسيق بين نشاطاتها.

7- جعل المنظمة في وضع استباقي (*Proactive*) بما يؤهلها للتعامل مع ضغوط البيئة الداخلية والخارجية.

ويرى "الضمور" أنه قد يكون من المفيد تبيان الأسباب التي تدعو إلى تكريس الوقت والمال للخطط التسويقية للوقوف على أهميتها وتتمثل هذه الأسباب فيما يلي:[1]

1- شد انتباه الإدارة للنفقات الحالية والمتوقعة وإلى الربحية المتعلقة بمنتجاتها وخطوط إنتاجها وبمنتجات وخطوط إنتاج المنافسين.

2- تركيز القدرات على أهداف المؤسسة الإستراتيجية في ضوء متطلبات السوق المستهدف ومن أجل تحديد خطط العمل للمستقبل البعيد.

3- تحديد أهداف معينة للمؤسسة وتبليغها إلى المديرين لكي يقوموا على إنجازها ضمن مدة زمنية متفق عليها.

4- تخطيط وتنسيق أعمال تسويقية ترويجية لا بد منها لبلوغ الأهداف وتخصيص الأموال اللازمة.

5- بلوغ التنسيق وإيجاد نوع من الإدارة المشتركة بين مختلف الإدارات في المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف المتفق عليها.

---

[1] - الضمور، هاني حامد، مرجع سابق، ص.169

6- تقييم نتائج نفقات الجهود التسويقية وتعديل النشاطات المخطط لها إذا ما دعت الحاجة لمواجهة ظروف غير متوقعة.

وبهذا كله تبرز لنا أهمية الإستراتيجية التسويقية، وبغرض معرفة نظرة إطارات المكتبة الوطنية لمدى أهمية وجود هذا النوع من الإستراتيجيات في مؤسستهم توجهنا إليهم في الإستبيان الذي أعددناه ضمن متطلبات الدراسة الميدانية فطرحنا عليهم سؤال في هذا الشأن فكانت الإجابات كما هو موضح في الجدول الذي سيأتي:

الجدول رقم *31* أهمية الإستراتيجية التسويقية للمكتبة الوطنية

الأهمية وجود إستراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية	ت	ن
نعم	31	**97%**
لا	1	3%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول رقم (32) المتعلق بقناعة إطارات المكتبة الوطنية بمدى أهمية إيجاد إستراتيجية تسويقية لها، يتبن لنا أن الأغلبية الساحقة منهم أجابوا بـ"نعم" أي بالموافقة بنسبة (97%)، فهم مقتنعون بأهمية وجودها بمؤسستهم، وواعون بآثارها الإيجابية عليها، وفوائدها المنتظرة.

2.أنواع الإستراتيجيات التسويقية:

أوضح كوتلر أن البعد التنافسي هو الذي يحدد القرارات الإستراتيجية. ويمن أن يتم الاختيار من بين عدة استراتيجيات نذكر منها:[1]

- إستراتيجية المتخصص.

[1] - الصيرفي، محمد، مرجع سابق، ص.121- 123

- إستراتيجية التكامل العمودي.
- إستراتيجية الانسحاب.
- إستراتيجية التنويع.

تتعامل إستراتيجية التسويق مع تطوير المنتج والتسعير والبيع والتوزيع لمنتج معين، وتتضمن هذه الإستراتيجية الوظيفية عدة إستراتيجيات فرعية مثل إستراتيجية تنمية السوق، وإستراتيجية تنمية المنتج وإستراتيجية الترويج...إلخ، وفيما يلي تبيان لأهم هذه الإستراتيجيات:[1]

إستراتيجية تنمية السوق ***Market Development Strategy***

وهدفها الحصول على حصة سوقية أكبر من خلال إشباع السوق أو التغلغل فيه ***Market Penetration***، إلى جانب تنمية أسواق جديدة للمنتجات الحالية.

إستراتيجية تنمية المنتج ***Product Development Strategy***

إن استخدام إستراتيجية تنمية المنتج يساعد الشركة على تحقيق تنمية منتجاتها للأسواق الحالية، أو تنمية منتجات جديدة لأسواق جديدة، وهناك بعض الشركات نجحت في هذه الإستراتيجية من خلال تنمية منتجات جديدة للأسواق الحالية أو الجديدة محليا وعالميا.

وهناك العديد من الإستراتيجيات التسويقية الأخرى، مثال ذلك في مجال الإعلان والترويج فإن الشركة قد تختار بين إستراتيجية "الدفع ***Push***" أو "السحب ***Pull***".

إستراتيجية التوزيع

[1] - السالم، مؤيد سعيد، مرجع سابق، ص.195- 196

ومن خلالها تقرر الشركة هل سوف تقوم بتوزيع وبيع منتجاتها عن طريق الموزعين أو الوسطاء أم تقوم بتوزيع وبيع منتجاتها بنفسها بالتوزيع المباشر.

إستراتيجية التسعير

وهناك إستراتيجيات وظيفية أخرى خاصة بالتسعير، إذ على الشركة أو وحدة الأعمال أن تقرر هل سوف تتبع إستراتيجية التسعير من خلال كشط السوق ***Skim Pricing*** أو من خلال التغلغل في السوق ***Penetrating*** فالإستراتيجية الأولى تعتمد على البيع بسعر عالي للمنتج عندما يكون جديد وذلك في الفترات الأولى من تقديمه، ومن ثم تحقيق أرباحا عالية، أما الإستراتيجية الثانية فتعتمد على سعر منخفض مع تحقيق حصة سوقية كبيرة بسبب كبر حجم المبيعات.

ويذكر "نوري" أن الخيارات الإستراتيجية الكلاسيكية هي:(الرائد، التابع، الهجوم والدفاع).[1] وقد جمع كل من البرواري والبزنجي أهم أنواع الإستراتيجيات التسويقية في جدول نوضحها في الآتي:

الجدول رقم *32*[2] بعض أنواع الإستراتيجيات التسويقية

المصدر	أنواع الإستراتيجيات التسويقية
Day, 1995	الإستراتيجيات الخاصة بالمزيج التسويقي (المنتوج/ السعر/ المكان/ الترويج) فهي جوهر أي إستراتيجية تسويقية تنتهجها المنظمة.
Porter, 1994	هناك ثلاث إستراتيجيات دفاعية بطبيعتها تساعد المنظمة في تحقيق تمركزها مقابل القوى التنافسية الخمس المحددة لدرجة المنافسة في الصناعة (الداخلون الجدد/ المودون/ المشترون/ المنافسون التقليديون/ المنتوجات البديلة) ويعد الإنجاز فوق المعدل نتيجة لاختيار واحدة من ثلاث استراتيجيات متوافرة، للإستراتيجي وهي: 1- استراتيجية قيادة الكلفة ***Cost Leadership Strategy***

[1] - نوري، منير، مرجع سابق، ص.188.

[2] - البرواري، نزار عبد المجيد؛ البرزنجي، أحمد محمد فهمي، مرجع سابق، ص.140-143

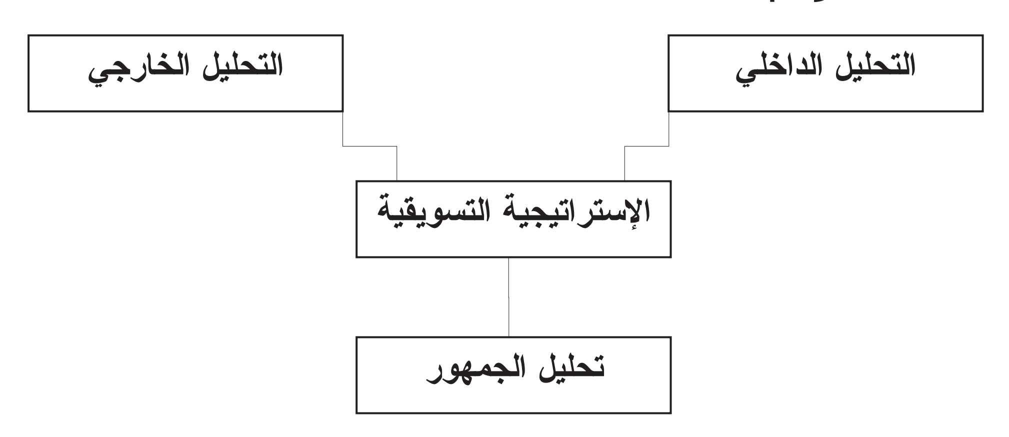
	2- استراتيجية التميز (بالمنتوج) ***Differentiation Strategy*** 3- استراتيجية التركيز ***Focus Strategy*** 1. التركيز على الكلفة ***Cost Focus Strategy*** 2. التركيز على التميز ***Differentiation Focus Strategy*** وهذه الإستراتيجيات الثلاث هي خيارات يمكن تسميتها بالإستراتيجية العامة.. والمنظمة التي لا تختار واحدة من هذه الإستراتيجيات ستكون كالمحصور في الوسط حيث ستعاني من انخفاض في الإنجاز أو إنجاز أقل من مستوى الصناعة على الأمد البعيد.
الصميدعي 1999 ، *kotler 2000*	يمكن القول أن هناك ستة استراتيجيات تسويقية تعد بمثابة خيارات للمنظمة يمكن إيجازها بالآتي: 1. استراتيجيات الدفاع التسويقي ***Defensive Marketing Strategies*** وتعنى بالدفاع عن الحصة السوقية للمنظمة من خلال تقديم منتوجات جديدة وصاحبة هذا الخيار هي المنظمة القيادية في السوق 2. استراتيجيات الهجوم التسويقي ***Attack Marketing Strategies*** وتعنى بمحاولة المنظمة لتوسيع حصتها السوقية بالتركيز على نقاط قوتها إزاء نقاط ضعف المنافسين وصاحبة هذا الخيار المنظمة الرائدة الراغبة بحقيق ميزتها التنافسية 3. استراتيجية الإتباع التسويقية ***Marketing Follows Strategy*** وتعنى بمحاولة المنظمة الصغيرة عادة اتباع قائدة السوق بدلا من تحديها أو منافستها وذلك بتقليد المنتوج الذي تطرحه أو تعديله أو الإقتصار على جزء واحد من السوق وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها تجنب المنظمة تحمل نفقات الإبتكار والتطوير الضخمة.. ومن أنواع إستراتيجية الإتباع: أ- استراتيجية المزور ***Cloner*** ب- المقلد ***Imitator*** ج- المحور 4. استراتيجية الإكتشاف ***Flinking Marketing Strategy*** ويستخدم من قبل المنظمات المغامرة عادة وتتقبل تحمل المخاطرة لاكتشاف منتوجات جديدة وطرحها في السوق لتحقيق أرباح عالية وتكون هذه المنظمات ذات سيطرة عالية جدا على السوق. 5. استراتيجية قيادة الأسواق الصغيرة ***Marketing Nicher Strategy*** وتعد أكثر جاذبية وملاءمة للمنظمات الصغيرة التي لا ترغب باتباع المنظمات القائدة وبنفس الوقت تتحاشى منافستها فتستهدف الأسواق الصغيرة ذات الأهمية القليلة أو المعدومة بالنسبة للمنظمات الكبيرة. 6. استراتيجية الملاحقة ***Chase Strategy*** وتعنى بمحاولة المنظمات غير القائدة بالتسابق للوصول إلى مستوى المنظمات الكبرى أو ملاحقتها أو على الأقل زيادة حصتها السوقية من خلال الهجوم على قائد السوق (برغم المخاطر الكبيرة المتولدة جراء ذلك) أو الهجوم على المنظمات المناظرة والتي لا تؤدي أعمالها كما يجب. بحسب رأي ***Kotler*** عام 1997 توجد ستة أنواع لإستراتيجيات الدفاع وهي: 1. استراتيجية دفاع المنظمة عن موقعها ***Position Defense*** 2. استراتيجية الدفاع عن الأجنحة ***Flanking Defense*** أي دفاع المنظمة عن أطراف السوق. 3. استراتيجية الدفاع بالهجوم الوقائي ***Preventive Defense***

	4. استراتيجية الدفاع بالهجوم المقابل ***Counteroffensife Defense*** استراتيجية الدفاع الموقفي ***Mobile Defense*** بالإنتشار في أسواق جديدة وتحديد توسيع السوق وتنويعه وشن هجمات مضادة أو المبادرة بالهجوم ضد المنظمات المنافسة في الوقت المناسب. 5. استراتيجية الدفاع بالإنكماش ***Contraction Defense*** بالتخلي عن الأسواق الأضعف أو ما يعرف بالإنسحاب الإستراتيجي. وبحسب ***Kotler*** فهناك خمسة استراتيجيات هجومية تستخدمها المنظمة ضد منافسيها وهي: 1. استراتيجية مهاجمة الجبهات الأمامية ***Frontal Attack*** للسوق حيث تبحث المنظمة عن جانب القوة بدلا من المنافسة وغالبا ما يتمثل ذلك بتخفيض أسعار منتوجاتها إزاء أسعار المنافسين. 2. استراتيجية الهجوم الجانبي ***Flank Attack*** على الأسواق التي لم تغطها المنظمة القائدة للسوق أو تلك المناطق التي يضعف فيها أداء المنافسين. 3. استراتيجية الهجوم المطوق ***Encirclement Attack*** بمحاولة تطويق المنظمة المنافسة بالإستيلاء على مناطق واسعة من أسواقها. 4. استراتيجية الهجوم الثانوي ***Bypass Attack*** وفيه يتم تجاهل المنظمة المنافسة بالتوجه نحو الأسواق الأكثر سهولة. 5. استراتيجية هجوم العصابات ***Guerilla Attack*** وهو خيار للمنظمات الصغيرة بإزعاج الخصم ومضايقته للحصول على موطئ قدم دائم في أسواقه. وهناك أنواع أخرى لاستراتيجية التسويق بحسب اتساعها الجغرافي حيث توجد: 1. استراتيجية التسويق المحلي ***Local Marketing Stategy*** وتعنى بالتسويق داخل البلد الواحد. 2. استراتيجية التسويق الدولي ***International Marketing Strategy*** وتعنى بالتسويق خارج حدود البلد الأم. 3. ***Global Marketing Strategy*** وفيها يتجه التسويق إلى أسواق عالمية متنوعة.

3. متطلبات بناء إستراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية:

يرى "سالون" أنه من أجل بناء أي إستراتيجية تسويقية بالنسبة للمكتبات أو مراكز المعلومات لا بد من المرور بثلاثة مراحل تعتبر كمتطلبات أساسية لبناء الإستراتيجية التسويقية، وتتمثل هذه المراحل الثلاث في كل من التحليل الداخلي، والتحليل الخارجي، وأخيرا تحليل الجمهور، ويلخص هذه المتطلبات في الشكل التالي:

الشكل رقم 4[1] المتطلبات الأساسية لبناء الإستراتيجية التسويقية



كما يضع "كوتلر" كل من التحليل الداخلي والتحليل الخارجي إضافة إلى تحديد المهمة وصياغة الأهداف في مقدمة مراحل وخطوات ومتطلبات صياغة الإستراتيجية، كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل رقم 5[2] إعداد خطة إستراتيجية للنشاط

مهمة النشاط ← التحليل الخارجي / تحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات / التحليل الخارجي ← صياغة الأهداف ← صياغة الإستراتيجية ← صياغة خطة العمل ← التنفيذ ← المتابعة والرقابة

... التحليل الداخلي يحدد "سالون" كل من موارد المكتبة و... وأسلوب تسييرها كمحاور أساسية لعملية التحليل بحيث يتم تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف لكل منها كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم 33[3] التحليل الداخلي

الخدمة	نقاط القوة	نقاط الضعف
الموارد		

[1] - Florence Muet ; Jean-Michel Salaün.- Stratégie marketing des services d'information, P.88

[2] Kotler, Philip et al., op.cit. , P.63

[3] - Florence Muet & Jean-Michel Salaün, op.cit., P.88

النشاطات		
التسيير		

أما بالنسبة لجمهور المكتبة فيم تقسيمه إلى قطاعـات متجانسـة وتحديد الفرص التهديدات الكامنة في كل قطاع تمهيدا لاختيـار السـوق المستهدفة من طرف المكتبة كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم 34[1] تحليل الجمهور

الخدمة	الفرص	التهديدات
جمهور المكتبة		
القطاع 1		
القطاع 2		
القطاع ن		

وفيمـا يخـص التحليـل الخـارجي فقـد اهتـم فيـه بتحديـد الفـرص والتهديدات الكامنة في كل من الجهات الوصية والشـركاء والمنافسـين وكذا الظروف الاجتماعية والاقتصادية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 35[2] التحليل الخارجي

الخدمة	الفرص	التهديدات
الجهات الوصية		
الشركاء/ المنافسين		
الظروف الاجتماعية والاقتصادية		

وقـد اسـتجوبنا عينتنـا علـى متطلبـات بنـاء إسـتراتيجية تسـويقية بالكتبة الوطنية فكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم 36 متطلبات بناء إستراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية

ما هي متطلبات بناء إستراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية؟	ت	ن
التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)	24	31%
التحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)	9	12%
تحليل الجمهور (الخصائص والسمات)	16	21%
تحديد مهمة ورسالة وأهداف المكتبة	**28**	**36%**
المجموع	77	100%

[1] - Idem

[2] - Ibid., P.89.

من خلال الجدول رقم (37) المتعلق بمتطلبات بناء إستراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية؛ نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة المبحوثة تمحورت حول "تحديد مهمة ورسالة وأهداف المكتبة" بنسبة (36%)، متقدمة على "التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)" بنسبة (31%)، بينما احتل "تحليل الجمهور (الخصائص والسمات)" المرتبة الثالثة بنسبة (21%)، في حين تذيل "التحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)" سلم الترتيب بنسبة (12%)، ويمكن تفسير هذه النتائج بالشكل التالي:

- غياب مهمة ورسالة وأهداف مسطرة ومحددة بدقة ووضوح للمكتبة الوطنية أدى إلى تركيز الأغلبية على ضرورة تحديدها أولا كشرط لبناء أي إستراتيجية تسويقية بهذه الأخيرة، وإن كانت في حقيقة الأمر تدخل ضمن متطلبات بناء الإستراتيجية العامة للمكتبة الوطنية التي تتفرع عنها إستراتيجيتها التسويقية.
- يتبين لنا كذلك تركيز إطارات المكتبة المستجوبين على بيئتهم الداخلية على حساب البيئة الخارجية رغم كون هذه الأخيرة أساسية في عملية بناء الإستراتيجية التسويقية، ويدعم ذلك إقرار (20%) منهم أن "نقص الإنفتاح على البيئة الخارجية" يعتبر من تحديات تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة الوطنية.
- كما أن المرتبة الثالثة بالنسبة لتحليل الجمهور تعتبر متدنية مقارنة بمكانة هذه العملية المهمة في بناء الإستراتيجية التسويقية خصوصا إذا علمنا أن من بين أهم مبادئ التسويق "التوجه نحو الزبون" بمعنى وضع العملاء أو الجمهور بالنسبة للمكتبة الوطنية على رأس اهتماماتها.

خلاصة الفصل

لقد تناولنا في هذا الفصل المسار الصحيح لبناء إستراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية إذ لا بد من المرور على تطبيق الإدارة

الإستراتيجية التي أوضحنا مفهومها وأهميتها وتحدياتها، ويتمخض عن تطبيق الإدارة الإستراتيجية القيام بالتخطيط الإستراتيجي ولذلك ركزنا على التخطيط الإستراتيجي للتسويق كمسار يقودنا إلى بناء الإستراتيجية التسويقية إذ بسطنا مفهومه وأهميته ومعوقاته كي نكون على بينة ونعد العدة كي لا نفشل بأول عقبة تصادفنا عند ممارسته، لنخلص في الأخير إلى العنصر الأهم في هذا الفصل وهو الإستراتيجية التسويقية نتاج تطبيق الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي للتسويق؛ فقد جلينا أهميتها وصنفنا أنواعها وحددنا متطلبات بناءها وإعدادها.

ولم نغفل في ذلك كله آراء وتصورات وأفكار واقتراحات أفراد عينتنا المستجوبين، ولقد استخلصنا من إجاباتهم العديد من النتائج نذكر فيما يلي أهمها:

1. يفهم أغلب إطارات المكتبة الوطنية بنسبة (80%) أن الإدارة الإستراتيجية هي "التخطيط الإستراتيجي".
2. أجمع إطارات المكتبة الوطنية بنسبة (100%) على أهمية اعتماد الإدارة الإستراتيجية بها.
3. يرى أغلب إطارات المكتبة الوطنية بنسبة (37%) أن أهم تحدي يعترض تطبيق الإدارة الإستراتيجية بها يتمثل في "عدم إدراك أهمية الإدارة الإستراتيجية".
4. اعتبر جل إطارات المكتبة الوطنية بنسبة (41%) أن التخطيط الإستراتيجي للتسويق يعني "رسم أهداف تسويقية بعيدة المدى".
5. يكاد يجمع إطارات المكتبة الوطنية على أهمية التخطيط الإستراتيجي للتسويق بالنسبة لها إذ ذهب إلى ذلك (97%) منهم.

6. يعتبر أغلب إطارات المكتبة الوطنية بنسبة (37%) أن "غياب ثقافة التخطيط الإستراتيجي" يعد أهم معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي للتسويق بهذه الأخيرة.

7. أغلبية إطارات المكتبة الوطنية بنسبة (51%) يفهمون الإستراتيجية التسويقية على أنها "خطة تسويقية بعيدة المدى" بينما يرى (25%) منهم أنها "تحديد السوق المستهدفة" في حين لم يحدد إلا (9%) و (6%) منهم على التوالي "تحديد المزيج التسويقي المناسب" و "تقسيم السوق إلى أسواق فرعية" كمفهوم لها.

8. الأغلبية الساحقة من إطارات المكتبة الوطنية بنسبة (97%) مقتنعون بأهمية إيجاد إستراتيجية تسويقية لها.

9. يرى أغلب إطارات المكتبة الوطنية بنسبة (36%) منهم أن أهم متطلبات بناء إستراتيجية تسويقية بها هو "تحديد مهمة ورسالة وأهداف المكتبة".

الفصل الرابــع

جاهزية المكتبة الوطنية لتبني إستراتيجية تسويقية

تمهيد

سنتناول في هذا الفصل الرابع والأخير من دراستنا هذه مدى جاهزية المكتبة الوطنية لتبني إستراتيجية تسويقية، وسنتطرق لهذا الموضوع من ثلاثة جوانب أساسية؛ أما الجانب الأول فيتعلق بالعنصر البشري أو الموارد البشرية أو ما اصطلحنا على تسميته في دراستنا هذه بإطارات المكتبة الوطنية ومدى جاهزيتهم لتبني إستراتيجية تسويقية بمؤسستهم، ونحاول الإحاطة بهذه القضية من خلال التطرق إلى ثلاث نقاط جوهرية؛ أما الأولى فتتعلق بمواقف وقناعات هؤلاء الإطارات من تبني هذه التوجه، بينما النقطة الثانية فخصصناها لمؤهلاتهم لتبني هذا النوع من الإستراتيجيات وركزنا في ذلك على تكوينهم وخبرتم في المجال، في حين أردنا من خلال النقطة الثالثة الوقوف على مدى تحفزهم واستعدادهم وتحمسهم لتبني إستراتيجيه تسويقية والدور الذي تلعبه المكتبة الوطنية من أجل تعزيز هذا الاتجاه.

بينما الجانب الثاني فيتعلق بمدى جاهزية إدارة المكتبة الوطنية لتبني إستراتيجية تسويقية، وسنحرص من خلاله على تبيان طبيعة الإدارة المعتمدة بالمكتبة الوطنية وما إن كانت تتوافق مع هذا التوجه، ثم نلقي الضوء على الهيكل التنظيمي ومدى ملاءمته لممارسة الإدارة التسويقية وبالتالي السهر على إنجاح المسعى التسويقي الإستراتيجي وما هي التغيرات المحتمل أو المقترح إدخالها في هذا المجال، ولم نغفل تتمة لهذا الجانب أن نتعرض للوزارة الوصية وتوجهاتها المستقبلية وعلاقتها ذلك أو تأثيره على توجه المكتبة الوطنية نحو تبني إستراتيجية تسويقية.

في حين سيتم التعرض في الجانب الثالث والأخير من هذا الفصل إلى مدى جاهزية الموارد المالية والإمكانيات المادية للمكتبة الوطنية لتبني إستراتيجية تسويقية، وذلك من خلال التركيز في البداية على الميزانية السنوية للمكتبة الوطنية من حيث كفايتها وتغطيتها

للأنشطة والعمليات التي يتطلبها توجه المكتبة الوطنية نحو تبني إستراتيجية تسويقية، لنعرج على البيئة المادية للمكتبة الوطنية ومدى توفيرها للميزات التنافسية وما هي التعديلات المطلوب إدخالها عليها لتحق هذا الغرض تماشيا مع التوجه العام المشار إليه، لنقف في الأخيرة على الأرصدة الوثائقية المتنوعة للمكتبة الوطنية كأحد نقاط قوتها ومدى استغلال هذه الأخيرة لهذا الثراء في توسيع وتنويع القطاعات السوقية المستهدفة من طرفها لنختم باقتراحات المستجوبين لأجل أحسن استغلال لهذه النقطة بالذات.

وطبعا كل ذلك تجدونه مشفوعا بتحليلنا للنتائج المتحصل عليها بما يقود لاستنباط أهم الاستنتاجات المبنية على التفاسير المدرجة.

I. جاهزية إطارات المكتبة الوطنية:

نظرا لأهمية ودور الموارد البشرية في إنجاح أي سياسة أو خطة أو إستراتيجية؛ ارتأينا أن نستهل هذا الفصل بالوقوف على مدى جاهزية إطارات المكتبة الوطنية لتبني إستراتيجية تسويقية، إذ سنتناول الموضوع من ثلاث جوانب تتعلق بالمواقف والقناعات ثم المؤهلات وأخيرا بالمحفزات.

1. مواقف إطارات المكتبة الوطنية تجاه تبني إستراتيجية تسويقية:

من أجل معرفة مواقف وآراء وقناعات إطارات المكتبة الوطنية تجاه تبني إستراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية أدرجنا سؤالا عن ذلك ضمن الاستبيان فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم *37* مواقف إطارات المكتبة الوطنية من تبني إستراتيجية تسويقية

هل أنت مع تبني إستراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية؟	التكرارات	النسب
نعم	**31**	**97%**
لا	1	3%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول رقم (38) المتعلـق بمواقـف إطـارات المكتبـة الوطنية من تبني إستراتيجية تسـويقية يتـبين لنـا أن الأغلبيـة السـاحقة موافقة علـى تبنـي إسـتراتيجية تسـويقية بالمكتبـة الوطنيـة إذ أجـاب (97%) منهم بـ"نعم".

2. مؤهلات إطارات المكتبة الوطنية لتبني إستراتيجية تسويقية:

إن القناعات وحدها لا تكفي بـل لا بـد معهـا مـن مـؤهلات تمكـن إطارات المكتبـة الوطنيـة مـن التـأقلم مـع تبنـي إسـتراتيجية تسـويقية ولذلك أردنـا أن نقـف علـى تكـوينهم وخـبرتهم فـي هـذا المجـال ودور مؤسستهم في تمكينهم من ذلك فكانت النتائج كما سنبينه في الجداول الآتية:

الجدول رقم *38* مؤهلات إطارات المكتبة الوطنية لتبني إستراتيجية تسويقية

هل سبق لك أن تلقيت تكوينا في أحد المجالات التالية؟	التكرارات	النسب
التخطيط	3	9%
التسويق	10	30%
الإستراتيجية	1	3%
لم أتلق تكوينا	**19**	**58%**
المجموع	33	100%

من خلال الجدول رقم (39) المتعلق بمـؤهلات إطـارات المكتبـة الوطنية لتبني إستراتيجية تسويقية؛ تظهر النتـائج أن نسـبة (58%) لـم يتلقوا أي تكـوين يـؤهلهم لـذلك وهـم يشـكلون الأغلبيـة، بينمـا تلقـى (30%) منهم تكوينا في مجال التسويق، و(9%) فـي مجـال التخطيـط، و(3%) فقط في مجـال الإسـتراتيجية، ومـن هنـا يـبرز لنـا أن تكـوينهم ضعيف في مجال التخطيـط، شـديد الضـعف فـي مجـال الإسـتراتيجية، ودون المتوسط في مجال التسويق، وعليه ينبغي على المكتبة الوطنية أن تعمل على تدعيم تكـوين إطاراتهـا فـي المجـالات سـالفة الـذكر إذا أرادت إنجاح أي إستراتيجية تسويقية مستقبلية لها.

الجدول رقم 39 دور المكتبة الوطنية في تأهيل إطاراتها لتبني إستراتيجية تسويقية

النسب	التكرارات	إذا كانت الإجابة "نعم" فهل كان ذلك خلال؟
85%	**11**	**مسارك الدراسي**
15%	2	مسارك المهني
100%	13	المجموع

من خلال الجدول رقم (40) المتعلق بدور المكتبة الوطنية في تأهيل إطاراتها لتبني إستراتيجية تسويقية لها يتبين لنا أن هذه الأخيرة لم تساهم في تكوين إطاراتها إلا بنسبة (15%) الذين تلقوا تكوينا في مسارهم المهني من مجموع الإطارات الذين تلقوا تكوينا في أحد المجالات المذكورة سلفا، بينما الأغلبية تلقوا تكوينا خلال مسارهم الدراسي بنسبة تقدر بـ (85%)، ومن هنا تبرز لنا المشاركة الضعيفة للمكتبة الوطنية في تكوين إطاراتها لتبني إستراتيجية تسويقية، وبالتالي عليها أن ترفع من قيمة الميزانية المخصصة للتكوين وتوجيهها للمجالات المطلوبة إذا أرادت السير قدما في هذا الاتجاه.

الجدول رقم 40 خبرة إطارات المكتبة الوطنية في مجال الإستراتيجية التسويقية

النسب	التكرارات	هل مارست خلال سنوات خدمتك بالمكتبة الوطنية؟
12%	4	التخطيط
9%	3	التسويق
0%	0	الإستراتيجية
79%	**27**	**لم أمارس**
100%	34	المجموع

من خلال الجدول رقم (41) المتعلق بخبرة إطارات المكتبة الوطنية في الإستراتيجية التسويقية يتجلى لنا أن الأغلبية الساحقة لم يمارسوا خلال مسارهم المهني بالمكتبة الوطنية أي من التخطيط أو التسويق أو الإستراتيجية ونسبتهم بلغت (79%)، بينما كانت لـ (12%) منهم خبرة في مجال التخطيط و(9%) في مجال التسويق، في حين ليس منهم من لديه خبرة في مجال الإستراتيجية، ومنه يظهر لنا أن

خبرة إطارات المكتبة الوطنية في التخطيط ضعيفة وفي التسويق أضعف بينما خبرتهم في الإستراتيجية منعدمة، وهذا المستوى لا يؤهلهم لإعداد أو تنفيذ أو متابعة أو تقييم أي إستراتيجية تسويقية لفائدة مؤسستهم إلا بمساعدة مختصين في هذا المجال في بادئ الأمر على الأقل، ومع الوقت ومع تلقي تدريب نظري وعملي واكتساب خبرة تدريجية في هذا المجال يمكن الاعتماد عليهم مستقبلا، طبعا أنا أتكلم عن الأغلبية ولكن هذا لا يمنع من استغلال ذوي المؤهلات والخبرات الحالية على قلتهم.

3. محفزات إطارات المكتبة الوطنية لتبني إستراتيجية تسويقية:

إن لدافعية إطارات المكتبة الوطنية وتحفيزهم أثر إيجابي على التوجه نحو تبني إستراتيجية تسويقية ولذلك أردنا الوقوف على حضهم ونصيبهم من ذلك فأدرجنا سؤالين مترابطين في الاستبيان فجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم *41* دافعية إطارات المكتبة الوطنية لتبني إستراتيجية تسويقية

هل تجد نفسك متحفزا لتبني إستراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية؟	التكرارات	النسب
نعم	23	**72%**
لا	9	28%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول رقم (42) المتعلق بدافعية إطارات المكتبة الوطنية لتبني إستراتيجية تسويقية يتبين لنا أن أغلبيتهم متحفزون لذلك وتبلغ نسبتهم (72%) بينما لم تتجاوز نسبة من ليس لديهم دافعية كافية لتبني إستراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية (28%)، ومن هنا يتجلى لنا أنه توجد دافعية كافية لتبني إستراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية لدى إطاراتها وهذا أمر مشجع.

الجدول رقم *42* دور المكتبة الوطنية في تحفيز إطاراتها لتبني إستراتيجية تسويقية

إذا كانت الإجابة "نعم"، فهل تقوم المكتبة الوطنية بتحفيزك؟	التكرارات	النسب
نعم	1	4%
لا	**22**	**96%**
المجموع	23	100%

من خلال الجدول رقم (43) المتعلق بدور المكتبة الوطنية في تحفيز إطاراتها لتبني إستراتيجية تسويقية نجد أن (96%) من الإطارات المتحفزين لذلك أجابوا أن مؤسستهم ليست هي من حفزهم ولا تقوم بتحفيزهم أصلا – وهم الأغلبية – بينما نجد نسبة (4%) منهم فقط (أي الأقلية) أجابوا أن للمكتبة الوطنية دخل في تحفيزهم، ومن هنا يظهر لنا جليا أن مساهمة هذه الأخيرة في تحفيز إطاراتها لتبني إستراتيجية تسويقية ضعيف جدا وتكاد تكون منعدمة، وهذا أمر غير كاف وينبغي أن يتغير هذا المؤشر نحو الأحسن فإذا أردنا أن نتوجه للزبون الخارجي (الجمهور) فليس هناك بد من المرور عبر الزبون الداخلي (الموظف)، ولدى مقابلتنا للسيد رئيس مصلحة المحاسبة والميزانية بيّن لنا أن المكتبة الوطنية لا تستطيع تحفيز موظفيها ماديا إلا من خلال تمكينهم من الاستفادة من "أمر بمهمة" وأن الإعتمادات المالية المخصصة لذلك محدودة مقارنة بحجم الموظفين بهذه المؤسسة وقياسا بمؤسسات أخرى قد تكون أقل أهمية من حيث الحجم والوظيفة والمهام، وأما التحفيز المعنوي من خلال استفادة بعضهم من تكوين في مجال تخصصهم أو أحد المجالات التي يرغبون فيها والتي تتماشى مع طبيعة المؤسسة وحاجاتها فالميزانية المخصصة لذلك محدودة جدا ويكفي أن ترسل متربصا أو اثنين إلى الخارج مثلا لكي تقضي على تلك الإعتمادات المالية المخصصة لها، كما أن التحفيز عن طريق الترقية محدد بقوانين صارمة بحيث يجب تلبية جميع الشروط المطلوبة لإجراء الترقية وقبولها من طرف مصالح مديرية الوظيفة العمومية، ونقول ومع ذلك يبقى مجرد الاحترام والتقدير والاعتراف للموظف بجهوده وبقدراته وإسهاماته وإشراكه في اتخاذ بعض القرارات التي تهمه على الأقل والعناية بتطوير مساره المهني

وإشعاره بأهميته يعد الحد الأدنى من التحفيز الـذي يمكـن أن تقـوم بـه الإدارة دون يكلفها الكثير من الأموال ودون يستهلك الإعتمادات المالية المخصصة في الميزانية.

II. جاهزية إدارة المكتبة الوطنية:

وسنحاول تلمس مدى جاهزية المكتبة الوطنية لتبني إسـتراتيجية تسـويقية مـن خلال الوقـوف علـى النمـط الإداري السـائد، والهيكـل التنظيمي القائم، وأثر توجهات الوصاية.

1. النمط الإداري السائد وعلاقته بتبني إستراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية:

للنمط الإداري السائد أو أسلوب التسيير المتبـع أو طبيعـة الإدارة المعتمدة بالمكتبة الوطنية أثر إيجابي أو سـلبي فـي توجهها نحـو تبنـي إستراتيجية تسويقية مـن عـدمه ولـذلك أردنـا أن نأخـذ رأي عينتنـا فـي إدارتهم ومدى تماشيها مع هذا التوجه فكانت الإجابات كما هو معـروض في الجدولين التاليين:

الجدول رقم *43* طبيعة الإدارة المعتمدة بالمكتبة الوطنية

تعتمد المكتبة الوطنية في تسيير شؤونها؟	التكرارات	النسب
الإدارة التشغيلية	**32**	**100%**
الإدارة الإستراتيجية	0	0%
المجموع	32	100%

من خلال الجـدول رقـم (44) المتعلـق بطبيعـة الإدارة المعتمـدة بالمكتبـة الوطنيـة اتفـق جميـع إطاراتهـا بنسـبة (100%) علـى اعتبـار النمط الإداري السائد بهذه الأخيرة ينتمي لصـنف الإدارة التشـغيلية ولا يمت للإدارة الإستراتيجية بصلة وما يميزها من تخطيـط وإسـتراتيجيات وغيرها، بينما الصـنف الأول قـائم علـى تسـيير المهـام وحـل المشـاكل اليوميـة فـي غيـاب نظـرة مسـتقبلية أو تفكيـر إسـتراتيجي أو تحليـل

للمؤشـرات ذات البعـد الإسـتراتيجي والـتي قـد يكـون لهـا أثـر علـى المؤسسة مستقبلا.

<u>الجدول رقم *44*</u> تماشي طبيعة الإدارة المعتمدة بالمكتبة الوطنية مع تبني إستراتيجية تسويقية

هل تعتقد أن طبيعة الإدارة المعتمدة بالمكتبة الوطنية تتماشى مع تبني إستراتيجية تسويقية؟	التكرارات	النسب
نعم	0	0%
لا	**32**	**100%**
المجموع	32	100%

من خلال الجدول رقم (45) المتعلق بمدى تماشي طبيعة الإدارة المعتمدة بالمكتبة الوطنية مع تبني إستراتيجية تسويقية بها اتفق جميـع الإطـارات المسـتجوبين بنسـبة (100%) علـى اعتبـار النمـط الإداري السائد والمتمثل في أسـلوب "الإدارة التشـغيلية" لا يتلاءم مـع التـوجه نحو العميل أو إعداد إستراتيجيات تسويقية بمؤسستهم، وهم على حـق في ذلك فكيف لمن لا يهتـم بالمسـتقبل بدرجـة كافيـة ولا يعتمـد علـى معطيات دقيقة تقوده إلى فهمه وبالتالي التخطيط لـه أن يهتـم بإعـداد الإستراتيجيات وتنفيذها، وكيـف لمـن لا يراعـي رضـا جمهـوره وعملاءه في القرارات التي يتخذها أو السياسات التي ينتهجها أن يهتـم بالجـانب التسويقي لمؤسسته وخدماتها.

2. مكانة الإدارة التسويقية ضمن الهيكل التنظيمي للمكتبة الوطنية:

قبل التطرق لمكانـة الإدارة التسـويقية ضـمن الهيكـل التنظيمـي للمكتبة الوطنية رأينا أنه من المنهجية تشـريح هـذا الأخيـر حـتى تكـون لدينا نظرة أولية وقاعدة متينة نرتكز عليها في تحليلنا لكل ما يتعلق به.

فإستنادا للقرار الوزاري المشترك بين وزيري الثقافة والمالية والمدير العام للوظيفة العمومية مؤرخ في 10 أكتوبر 2007، يحدد التنظيم الداخلي للمكتبة الوطنية الجزائرية وملحقاتها[1].

الذي جاء بعد القرارات الوزارية المشتركة بين وزيري الثقافة والمالية المؤرخة في 25 ماي 2005، والمتضمنة إنشاء ملحقات للمكتبة الوطنية بولايات أدرار وبجاية وتلمسان وتيارت (فرندة) وتيزي وزو وعنابة وقسنطينة[2].

غير أن المرسوم التنفيذي رقم 08-235 مؤرخ في 26 جويلية 2008، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 93-149 المؤرخ في 22 جوان 1993 والمتضمن القانون الأساسي للمكتبة الوطنية[3]؛ تقرر بموجبه تحويل ملحقات المكتبة الوطنية الجزائرية إلى مكتبات المطالعة العمومية بنفس الولايات الواقعة فيها، كما عدلت بموجبه المادة الثالثة من المرسوم التنفيذي السابق والتي كانت تتضمن إمكانية "إنشاء ملحقات للمكتبة الوطنية في أي مكان من التراب الوطني" بحيث حددت "مقر المكتبة الوطنية الجزائرية بمدينة الجزائر" فقط.

وعليه فإن الملحقات والمصالح التابعة لها في التنظيم الداخلي للمكتبة الوطنية الجزائرية يحذف تلقائيا، ليصبح الهيكل التنظيمي لهذه الأخيرة على الشكل التالي[4]:

ولدى اتصالنا بإدارة المكتبة لطلب الهيكل التنظيمي المعتمد وجدنا نموذجين مختلفين أحدهما باللغة الفرنسية مطابق لذلك المحدد في الجريدة الرسمية قبل إدخال الملحقات عليها والثاني باللغة العربية مطابق لما هو موجود على أرض الواقع؛ ومن أبرز الإختلافات بينهما ما يلي:

---

[1] - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. ع.72. 2007. ص.21-22
[2] - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. ع.63. 2005. ص.21-24
[3] - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. ع.43. 2008. ص.15-16
[4] - أنظر الملحق رقم (13)

- عدم إشارة التنظيم الفعلي لوجود مجلس علمي وتقني في حين أن الأصلي يضعه تحت تصرف المدير العام المساعد ويضع تحت إشرافه كل من مديرية الإتصال والبحث وكذا مديرية تطوير المجموعات ومعالجتها وحفظها.

- ترجمة مصطلح « *Département* » بـ"دائرة" بدل "قسم" المنصوص عليه في النص العربي للجريدة الرسمية.

- إلحاق مصلحة الرصيد المغاربي بدائرة البحث العلمي والمنشورات بدل قسم الإيداع القانوني والمطبوعات الدورية والمنظمات الدولية.

- دمج كل من "مصلحة المعالجة الوصفية" و"مصلحة المعالجة الفكرية والتحليل التوثيقي" في مصلحة واحدة أطلق عليها اسم "مصلحة المعالجة الوصفية والتحليلية".

- والعديد من التسميات المختلفة عما ورد في القرار الوزاري المشترك بالصادر باللغة العربية كـ"التزويد" بدل "الإقتناءات" و"المستفيدين" بدل "المستعملين" وهذا دليل على أنه تم الاعتماد على النص باللغة الفرنسية وتمت ترجمة المصطلحات الواردة فيه إلى العربية.

- كما تم حذف بعض تكملات تسميات الدوائر والمصالح، لعله اختصارا ولكن بعضها يحجب بعض المهام الموكلة لها ونكتفي بذكر مثال على ذلك "مصلحة البحث البيبليوغرافي والتقييس" حذف التقييس من التسمية في التنظيم الفعلي فلم يعد له وجود حقيقي على أرض الواقع.

ومن خلال التقصي الميداني الذي أجريناه وجدنا أن بعض المصالح لا تقوم بالدور الذي أنشأت له في الأصل ولكن تقوم بأعمال أخرى؛ منها مثلا مصلحة البحث العلمي التي لم تقم يوما بأي بحث علمي، ومصلحة التنشيط والنشاطات الثقافية والتي أصبحت لا تحضر

ولا تشرف على أي تظاهرة ثقافية تقام بالمكتبة الوطنية على قلتها في السنتين الأخيرتين وإنما تحولت مؤخرا لمكتب استقبال وتوجيه، كما أن مصلحة المطالعة العمومية أصبحت لا تقوم بدورياتها حول الولايات من خلال مكتباتها المتنقلة إلا نادرا في إطار تظاهرة معينة تدعوها وزارة الثقافة للمشاركة فيها، ولعل شغور منصب رئيس مصلحة المنشورات ساهم في الركود التي تعرفه منشورات المكتبة الوطنية في هذه السنوات الأخيرة، فقد توقفت عن إصدار مجلة الكتاب وعرف إصدار البيبليوغرافيا الوطنية تأخرا ملحوظا ولم يعد لها من دور بارز سوى المشاركة في صالون الكتاب الدولي وعرض ما نشرته سابقا، كما أن عدم تثبيت العديد من رؤساء المصالح في مناصبهم وتكليفهم بتسييرها فقط قد يؤثر على الأداء العام، زد على ذلك تكليف رئيس دائرة بمديرية، ورئيس دائرة أخرى بمقر فرانتز فانون (مقر المكتبة الوطنية القديم)، ورئيس مصلحة آخر بمديرية أخرى يشكل عبئا إضافيا عليهم من جهة وفراغا من جهة أخرى، ونعني بهذا الكلام كل من دائرة خدمات المستفيدين ودائرة التعاون والتكوين والنشاطات الثقافية ومصلحة التزويد ومديرية الاتصال والبحث ومديرية تطوير المجموعات ومعالجتها وحفظها، إضافة إلى شغور منصب المدير العام والمدير العام المساعد -هذا الأخير الذي كلف به مؤخرا أحد إطارات الوزارة بصفة مؤقتة في غياب صلاحيات واضحة- والغياب الفعلي لمجلس التوجيه؛ كل هذا لا يساعد المكتبة الوطنية على السير الحسن لإداراتها ومصالحها وفق ما خطط لها من خلال هيكلها التنظيمي، ويعرقل حسن أدائها لمهامها وتحقيقها لأهدافها، ويجعل من إصلاح هيكلي ضرورة لا بديل عنها بعيدا عن سياسة البريكولاج وسد الفراغ ولعب دور المطافئ في الإدارة الغارقة في مشاكلها اليومية فكيف تلتفت إلى تسويق أو إستراتيجية أو تكون لها رؤية مستقبلية.

ولدى طرحنا لهذه القضايا على المكلف بمديرية الاتصال والبحث عند إجرائنا مقابلة معه اكتشفنا سر تحول مصلحة الرصيد المغاربي من دائرة إلى أخرى حيث أنه كان التصور في بادئ الأمر أنها ستقوم بمهمة تتكامل مع الإيداع القانوني فيما يخص جمع كل ما يتعلق بالمغرب العربي أو نشر أو ألف من طرف مغاربة غير هذه المصلحة تحولت إلى رصيد هام أصبح مقصدا للباحثين مثلها مثل مصلحة البحث البيبليوغرافي ونظرا لتواجها في نفس الطابق (الرابع) المخصص للباحثين التي تتواجد به نظيرتها تم إدراجها معها في نفس الدائرة التي تنتمي إليها خصوصا أن جمهورهما مشترك، وفيما يخص المصلحتين اللتين أدمجتا معا ويتعلق الأمر بكل من مصلحة المعالجة الوصفية ومصلحة المعالجة الفكرية والتحليل التوثيقي فلقد كانتا منفصلتين لما كانت عملية المعالجة مركزية غير أن هذه الطريقة لم تجد نفعا إذ أصبحت الوثائق تأخذ وقتا طويلا في معالجتها وتتأخر عن الوصول إلى المصالح الموجهة إليها لتوضع تحت تصرف القراء فتم اتخاذ القرار بإدماجها في مصلحة واحدة ليصبحا مصلحة المعالجة الوصفية والتحليلية وذلك بعد توزيع العديد من المكتبيين على مختلف المصالح وأصبحت المعالجة تتم لا مركزيا بينما بقيت تلك المصلحة تعالج الوثائق الموجهة لمصلحة تسيير الإعارة وتوجيه القراء فقط، وعند طرحنا لمسألة الإصلاح الهيكلي لمسنا لديه توجها نحو تعديل مستقبلي في التنظيم الهيكلي، وأنه يتم إعداد مشروع مقترح لترقية بعض الدوائر والمصالح إلى مديريات ومن أبرزها مقترح ترقية دائرة الحفظ والمخطوطات ومصلحة الإعلام الآلي إلى مديريات، ولكن هذه تبقي مجرد اقتراحات ومشاريع يجري التفكير فيها ولم يحسم فيها بعد بل لم يتم الوصول إلى بلورة تصور واضح في هذا الشأن غير أن المنطلق هو التركيز على أهم أدوار المكتبة ومهامها من خلال ترقية الحفظ، والتوجه نحو الأتمتة والحوسبة والرقمنة من خلال ترقية الإعلام الآلي، نقول ولما لا استحداث مديرية تهتم بالتخطيط الإستراتيجي والإدارة

التسـويقية كمـا اقـترح جـل إطـارات المكتبـة الوطنيـة المسـتجوبون والمضـي قـدما نحـو الأخـذ بعيـن الإعتبـار حاجـات ورغبـات وطلبـات جمهورها والعمل على إرضاء مستعمليها وكسب ولائهم بمـا يـؤدي إلـى رفع مستوى أدائها وتحسين جـودة خـدماتها وتلميـع صـورتها...إلـخ بمـا يعود بالنفع على طريقـة تسـييرها والعلاقـات داخـل تنظيمهـا الرسـمي وغير الرسمي.

الجدول رقم *45* تناسب الهيكل التنظيمي للمكتبة الوطنية مع تبني إستراتيجية تسويقية

هل الهيكل التنظيمي الحالي للمكتبة الوطنية يتناسب مع تبني إستراتيجية تسويقية؟	التكرارات	النسب
نعم	4	13%
لا	**28**	**88%**
المجموع	32	100%

مـن خلال الجـدول رقـم (46) المتعلـق بمـدى تناسـب الهيكـل التنظيمي الحالي للمكتبة الوطنيـة مـع تبنـي إسـتراتيجية تسـويقية بهـا يتبين لنا أن أغلبية الإطارات الذين شملتهم الدراسة الميدانية يرون أنـه غير مناسب بنسبة تصل إلى (88%) من أفراد العينـة المبحوثـة، بينمـا يرى نزر يسير منهم تقدر نسبته بـ (13%) أنه مناسب، ومن هنا يظهـر لنـا أن أغلـب الإطـارات غيـر راضـون علـى الهيكـل التنظيمـي الحـالي ويعتبرونه غير كفئ وغير قادر على تحمل مسـؤولية أي إدارة تسـويقية تشـرف علـى إعـداد الإسـتراتيجيات ومتابعتهـا وتقييمهـا وتعـديلها كلمـا اقتضى الحـال، وسـنأتي علـى ذكـر تعـديلاتهم المقترحـة علـى الهيكـل التنظيمي لاحقا، كما سيتم تفصيل رأي الموافقين ورؤيتهم للجهة الـتي يمكنها تحمل مسؤولية الإدارة التسويقية.

الجدول رقم *46* الجهة المقترح تكليفها بمهمة الإدارة التسويقية

إذا كانت الإجابة "نعم" ما هي الجهة التي تقترح أن تسند لها مهمة الإدارة التسويقية؟	التكرارات	النسب
كل المصالح التي تعمل مع القراء	1	25%

50%	**2**	**مديرية الإتصال**
25%	1	دائرة خدمات المستفيدين
100%	4	المجموع

من خلال الجدول رقم (47) المتعلق بالجهة المقترح تكليفها بمهمة الإدارة التسويقية في إطار الهيكل التنظيمي الحالي نجد أن أغلبية الإطارات الموافقة على تناسب هذا الأخير مع تبني إستراتيجية تسويقية بنسبة (50%) منهم يرون أن "مديرية الاتصال والبحث" هي الجديرة بتحمل هذه المهمة بينما يقترح الباقي كل من "دائرة خدمات المستفيدين" و"جميع المصالح التي تعمل مع القراء" بنسبة (25%) لكل منهما، وإذا تمعنا في هذه الاقتراحات نجد أن المصالح التي تعمل مع القراء كما ورد في الاقتراح الأخير بكونها حسبهم معنية أكثر من غيرها بالعملية التسويقية - وإن كانت لا تستغني عن تعاونها مع المصالح الأخرى لخدمة جمهورها – تتعدى دائرة خدمات المستفيدين وكذا مديرية الاتصال لتتوزع على دوائر ومديريات أخرى، ثم أن نجاح أي عملية تسويقية يتطلب تبني ثقافة تسويقية التي لا يمكن نشرها في مختلف المديريات والدوائر والمصالح إلا إذا كان الجهة المشرفة عليها عليا من صنف مديرية فما فوق.

الجدول رقم *47* المستوى التنظيمي للإدارة التسويقية المقترح إنشاؤها

النسب	التكرارات	**إذا كانت الإجابة "لا" هل تقترح إنشاء إدارة تسويقية على مستوى؟**
61%	**17**	**مديرية**
21%	6	دائرة
18%	5	مصلحة
100%	28	المجموع

من خلال الجدول رقم (48) المتعلق بالمستوى التنظيمي للإدارة التسويقية المقترح إنشاؤها نلاحظ أن أغلبية إطارات المكتبة الوطنية المستجوبين والذين لا يرون أن الهيكل التنظيمي الحالي يتناسب مع تبني إستراتيجية تسويقية بها قد وقع اختيارهم على إنشاء إدارة

تسويقية على مستوى "مديرية" بنسبة (61%)، ويبرر بعضهم ذلك كون المديرية لها صلاحية الإشراف والتنسيق بشكل أفضل مما يتيح لها فرصة إنجاح مهمتها على أفضل وجه، بينما يرى آخرون ممن فضلوا "مصلحة" بنسبة (18%) أنه يستحسن البدء من الأسفل بشي بسيط ثم الصعود إلى أعلى مع الوقت ومع تعقد المهام، وأقول في الحقيقة أن التوجه التسويقي والإستراتيجي هو خيار وهو قرار إذا اتخذناه فلا بد أن ننفذه على أكمل وجه وأن نذهب فيه إلى أبعد الحدود ولذلك أرى أن الأغلبية على صواب حينما بدأت من أعلى بمديرية كهيئة مؤثرة ذات صلاحية واسعة ولكن هذا لا يكفي وحده فلا بد من تضافر جهود جميع العاملين أكانوا مدراء أو موظفين بسطاء لإنجاح هذا التوجه وهذا الخيار الذي أصبح ضرورة.

3. توجهات الوصاية وأثرها على تبني إستراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية:

لا بد أن يكون للوزارة الوصية أثر على المكتبة الوطنية الجزائرية، وبغية الوقوف على نظرة إطارات هذه الأخيرة لمدى تلاؤم السياسة الحالية للوزارة الوصية ومساهمة توجهاتها المستقبلية في تشجيع مؤسستهم على التوجه نحو تبني إستراتيجية تسويقية؛ قمنا بطرح سؤالين على عينتنا من خلال استمارة الإستبيان فجاءت النتائج كما هو موضح في الجدولين (49) و(50):

الجدول رقم 48 توافق سياسة الوصاية مع تبني إستراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية

هل السياسة الحالية للوزارة الوصية تسمح بتبني إستراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية؟	التكرارات	النسب
نعم	6	19%
لا	22	**69%**
دون إجابة	4	13%
المجموع	32	100%

مـن خلال الجـدول رقـم (49) المتعلـق بمـدى توافـق السياسـة الحالية للوزارة الوصية مع تبني إستراتيجية تسويقية بالمكتبـة الوطنيـة يتبين لنا أن أغلب إطارات المكتبة يجدون أن السياسة الحالية للـوزارة الوصية لا تسمح بتبني إستراتيجية تسـويقية إذ بلغـت نسـبتهم (69%)، بينما يرى (19%) منهم أنها تسمح بذلك، وفي هذا السؤال تبرز لنا فئة جديدة من المستجوبين وهم الذين ليس لديهم إجابة ونسبتهم (13%)، ومن هنـا يـبرز لنـا أن أغلـب إطـارات المكتبـة لهـم نظـرة سـلبية عـن وزارتهم الوصية وهنا يحضرني ذلك العنصر الـذي اقـترح أحـد إطـارات المكتبـة إضـافته إلـى تحـديات تطـبيق الإدارة الإسـتراتيجية بالمكتبـة الوطنيـة والمتمثـل فـي "عـدم اسـتقلالية إدارة المكتبـة عـن الـوزارة الوصية" كما اقترح آخر "تغيير الوزارة الوصية" في معرض إجـابته عـن السؤال التاسع من الاستبيان والمتعلق بسبل تطوير العملية التسـويقية بالمكتبة الوطنية، وهو ما يوحي أن وزارة الثقافة تعارض تبنـي المكتبـة الوطنية لإستراتيجية تسويقية، وفي حقيقة الأمر وحين حديثنا مع عديـد مـن هـؤلاء الإطـارات تـبين أن أغلبهـم لا يعرفـون لا السياسـة الحاليـة للوزارة الوصية ولا توجهاتها المستقبلية، وأن كثيرا منهم لم يسبق لهـم أن تعاملوا بصفة مباشرة مع وصـايتهم، وبالتـالي كـان ينبغـي أن تكـون النسبة الأكبر هي نسـبة الـذين لـم يجيبـوا علـى هـذا السـؤال، غيـر أن تحليلنا قادنا إلى أن موقف إطـارات المكتبـة مـن الـوزارة ربمـا يكـون مرتبط بالوضعية الحالية التي تعيشها المكتبة الوطنيـة مـن شـغور فـي الوظائف والمناصب العليا وعلى رأسها المدير العام وما نجم عـن ذلـك مـن جمـود، إضـافة إلـى تجميـد بعـض نشـاطات المكتبـة مـن طـرف الـوزارة؛ نخـص بالـذكر منهـا النشـاطات الثقافيـة والمكتبـة المتنقلـة والمنشورات، ومع ذلك كان لزاما علينا أن نتحرى الأمر لدى السـلطات المعنية فبرمجنا مقابلة مع السيدة وزيرة الثقافة[5] والتي أحالتنـا بـدورها على السيد مدير الكتاب بالوزارة[6] حيث أطلعنا على سياسة قطاعه وما

---

[5] - أنظر الملحق رقم (3)
[6] - مقابلة أجريت يوم الثلاثاء 28 سبتمبر 2010. على الساعة الثالثة مساءا بمكتبه بالوزارة.

يخصصنا فيما يتعلق بالمكتبة الوطنية هو أن الوزارة تصر على ضـــرورة تقيد هذه الأخيرة بمهامها المحددة في القانون الأساسي الخاص بها مع التركيز على مهمة الحفظ، بصفتها مسؤولة عن حفظ الذاكرة الوطنية، بينما دورها في مجال ترقيـة المطالعـة العموميـة هـو دور ثـانوي فهـي تساهم فيه مع غيرها من المكتبات ولذلك تم اعتمـاد تنظيـم جديـد فـي هذا الشأن متمثل أساسا في مكتبات المطالعة العمومية التي تم إنشاء بعضها وسيتم استكمال البقية لتشمل 48 ولاية كما تم الشروع في بناء ما يزيد عـن 400 مكتبـة محليـة فـي برنامـج مكتبـة بكـل بلديـة والـتي ستلحق بمكتبات المطالعة العمومية، كمـا تضـع الـوزارة مـن أولوياتهـا تعيين مدير عام مساعد بالمكتبة الوطنية بحيث يكون مختص فـي علـم المكتبات؛ ليتمكـن مـن الإشـراف علـى المجلـس العلمـي والمـديريات التقنية التي لن يطـول شـغورها بعـد اسـتقدامه علـى حـد تعـبير نفـس المسؤول، وعن النشاطات المجمدة نفا السيد مـدير الكتـاب أن يكـون هنـاك تجميـد للنشـاطات الثقافيـة والعلميـة الـتي تـدخل ضـمن مهـام وأهـداف المكتبـة ونفـس الأمـر بالنسـبة للمنشـورات، بينمـا يـرى أن المكتبات المتنقلة في التنظيـم الجديـد أصـبحت مـن مهـام وصـلاحيات مكتبات المطالعة العمومية لذلك سيسحب ما بقـي منهـا ليتـم إلحاقهـا بهـذه الأخيـرة علـى مسـتوى الولايـات تـدريجيا، ولـم يبـد أي معارضـة لإمكانية تطبيق مفاهيم التسويق فـي المكتبـة الوطنيـة أو التـوجه نحـو تبني إستراتيجية تسويقية، غير أنه اعـترف أن اهتمـام الـوزارة منصـب علـى تعييـن إطـارات ذات كفـاءة لشـغل الوظـائف والمناصـب العليـا بالمكتبة الوطنية مـع تكـوين ورسـكلة الإطـارات الحاليـة وبعـدها يـأتي اهتمامها بالمستفيدين ريثما تعود الأوضاع إلى سابق عهدها بحيث يعـود القطار إلى السكة على حد تعـبيره يمكـن تجسـيد مختلـف الإقتراحـات والمشاريع بالتوازي دون انتظار مرور مرحلة للإنتقال إلى أخـرى، ومـع ذلك فالوزارة مستعدة لدعم أي دراسات تخص الجمهور وترمي لتحديد حاجاته وتطوير الخدمات الموجهة إليه.

<u>الجدول رقم *49*</u> مساهمة التوجهات المستقبلية للوصاية في تبني إستراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية

هل التوجهات المستقبلية للوزارة الوصية تدفع المكتبة الوطنية لتبني إستراتيجية تسويقية؟	التكرارات	النسب
نعم	7	22%
لا	**18**	**56%**
دون إجابة	7	22%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول رقم (50) المتعلـق بمـدى مسـاهمة التوجهـات المستقبلية للوزارة الوصية في دفع المكتبة الوطنية لتبنـي إسـتراتيجية تسويقية نجد أن أغلب الإطارات المعنيـة أجـابوا بــ"لا" بنسـبة بلغـت (56%) أي أنهـم لا يـرون أن التوجهـات المسـتقبلية للـوزارة الوصـية طرأت أو ستطرأ عليها تغييرات في المدى القريب أو المتوسط بحيـث ستدفع أو تشجع أو تهيئ مناخ مناسب لتبني إسـتراتيجية تسـويقية مـن طرف المكتبة الوطنية، بينما تساوى من أجابوا بـ"نعم" والذين لم تكـن لهم إجابة بنسبة (22%) لكل منهما، وهم أقلية كما يبدوا، وهنا يتواصل معنا ظهور تلك الفئة التي لا تـدري عـن توجهـات الـوزارة ولا سياسـتها المستقبلية شيء وليس لها إطلاع على المحيط أو البيئة الخارجيـة ومـا يدور فيها وإن كان له علاقة ببيئتها الداخلية وأثر عليها، ومن خلال إجابة الأغلبية تتواصل معنا تلك النظرة السوداوية للوصاية وكل ما يأتي منهـا بحيث لم يعد لديهم أمل في أن يبدر منها شـيء إيجـابي تجـاه المكتبـة الوطنية وأن تغير مـن سياسـاتها وتوجهاتهـا بحيـث تصـب فـي مصـلحة المكتبة الوطنية وإطاراتها وتعيد لها مكانتها المرموقة التي كانت تحتلها في الماضي أو التي تطمح إليها فـي المسـتقبل والـتي تسـتحقها عرفـا وقانونـا، ومـن أجـل الإطلاع علـى حقيقـة توجهـات الـوزارة الوصـية وخصوصـا تلـك المتعلقـة بنظرتهـا للمكتبـة الوطنيـة ومهامهـا وأدوارهـا ومكانتهـا المسـتقبلية برمجنـا كمـا أسـلفنا مقابلـة مـع السـيدة وزيـرة

الثقافة[7] والتي أحالتنا بدورها على السيد مـدير الكتـاب بـالوزارة[8] حيـث أطلعنا على التوجهات المسـتقبلية لقطـاعه ومـا يخصصـنا فيمـا يتعلـق بالمكتبة الوطنية هو أن الوزارة تعول عليها كـثيرا فـي إنجـاح سياسـتها الثقافية في مجال الكتاب والمكتبات والمطالعة العمومية بـالنظر إلـى الخبرة الـتي تمتلكهـا والإمكانيـات الـتي تتـوفر عليهـا والكفـاءات الـتي تضمها، ولذلك فهي تعمل علـى إعطائهـا مكانتهـا وبعـدها العـالمي مـن خلال التوجه نحو الأتمتة الشاملة لها، ورقمنة أرصـدتها تمهيـدا لإتاحتهـا على الشبكة عن بعد، مـع تـدعيم برامـج التكـوين والرسـكلة فـي هـذه المجالات، أقول أنه وبـالرغم مـن أن مـدير الكتـاب بـالوزارة قـد أبـدى استعداده لـدعم أي مشـروع يهـدف إلـى رفـع مسـتوى الأداء بالمكتبـة الوطنية فإن مجرد هذه التوجهات نحو التألية والرقمنة والإتاحة تسـاهم في انفتاحها علـى الـبيئة الخارجيـة والجمهـور العريـض ويقتضـي تبنـي إستراتيجية تسويقية.

III. جاهزية الموارد المالية والإمكانيات المادية للمكتبة الوطنية:

سـنعمل علـى الإحاطـة بـالموارد الماليـة والإمكانيـات الماديـة للمكتبـة الوطنيـة مـن خلال التعـرض لثلاث جـوانب أساسـية تتمثـل الميزانية السنوية، والبيئة المادية، والرصيد الوثائقي.

1. الميزانية السنوية للمكتبة الوطنية وتغطيتها للأنشطة التسويقية:

نحـاول فـي هـذا العنصـر معرفـة مـدى إلمـام إطـارات المكتبـة الوطنية بأبواب وبنود ميزانية التسيير السنوية لمؤسستهم لاسـيما تلـك المتعلقة بالإنفـاق علـى أنشـطة وعمليـات تسـويقية، ونظرتهـم لمـدى تناسب حجم هذه الأخيرة مع تبني إستراتيجية تسويقية، وسنعرض ذلك من خلال الجدولين (51) و(52) أدناه:

---

[7] - أنظر الملحق رقم (3)

[8] - مقابلة أجريت يوم الثلاثاء 28 سبتمبر 2010. على الساعة الثالثة مساءا بمكتبه بالوزارة.

<u>الجدول رقم *50*</u> إمكانية الإنفاق على أنشطة تسويقية من خلال الميزانية السنوية للمكتبة الوطنية

هل الميزانية السنوية الحالية للمكتبة الوطنية تسمح بنودها بالإنفاق على أنشطة تسويقية؟	التكرارات	النسب
نعم	12	38%
لا	**17**	**53%**
دون إجابة	3	9%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول رقم (51) المتعلق بإمكانية الإنفاق على أنشطة تسويقية من خلال الميزانية السنوية الحالية للمكتبة الوطنية نلاحظ أن أغلب إطارات المكتبة الوطنية أجابوا بالنفي إذ بلغت نسبتهم (53%)، بينما أجاب (38%) منهم بالإيجاب، في حين لم يجب (9%) منهم، ونلاحظ هنا أنه حين يتعلق الأمر بقضية داخلية نجد نسبة عدم الإجابة منخفضة نوعا ما مقارنة مع القضايا المتعلقة بالبيئة الخارجية، وإن كانت المسائل المالية أو تلك المرتبطة بالميزانية مجهولة من طرف العديد من إطارات المكتبة الوطنية والذين يعرفون عنها ليس لهم إلا بعض العموميات أو بعض الإشاعات أو التسريبات وكأن الميزانية السنوية تعتبر سرا من أسرار المؤسسة، زد على ذلك قلما تجد من هؤلاء الإطارات من له ثقافة مالية واسعة أو كافية لفهم الميزانية، ما عدى البعض ممن سبق لهم التعامل في إطار مهامهم مع بعض القضايا المالية أو المرتبطة بالميزانية، وما يؤكد ذلك هو أننا عند اطلاعنا على الميزانية السنوية وجدنا العديد من البنود المتعلقة بالإنفاق على نشاطات تسويقية، غير أنها لا تشملها جميعها، ومن البنود التي يمكن الإنفاق من خلالها على أنشطة تسويقية نجد "النشاطات الثقافية والعلمية" وهو في الحقيقة باب وبند وحيد في نفس الوقت، ويدخل ضمن الفرع الثاني من فروع النفقات الثلاث، كما نجد كذلك ضمن الباب الأول من نفس الفرع والمسمى "تسديد النفقات"، نجد بند متعلق بتكاليف الإستقبال والذي يمكن الإنفاق من خلاله على العلاقات العامة التي تدخل بدورها في عنصر الترويج والذي يعتبر من

العناصر الأساسية للعملية التسويقية، أما في الباب الخامس من نفس الفرع المذكور أعلاه والمسمى "التكاليف الملحقة" نجد بند متعلق بنفقات النشر والإشهار والذي يمكن الإنفاق من خلاله هو الآخر على بعض النشاطات التسويقية، إضافة إلى بنود أخرى يمكن الإنفاق من خلالها بشكل غير مباشر على جوانب يمكنها أن تخدم أو تدخل ضمن مكونات العملية التسويقية، ولكن الشيء الملاحظ هو أو أن أغلب البنود المذكورة أعلاه تصب في خانة الترويج، وأخرى لم نذكرها في خانة البيئة المادية، بينما لا نجد بندا صريحا يمكن من خلاله القيام ببحوث التسويق وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وتحديد حاجات ورغبات المستفيدين بدقة تمهيدا لإشباعها بالطريقة الأفضل...إلخ.

الجدول رقم *51* كفاية حجم ميزانية المكتبة الوطنية لتبني إستراتيجية تسويقية

هل تعتبر حجم الميزانية السنوية الحالية للمكتبة الوطنية يكفي لتبني إستراتيجية تسويقية؟	التكرارات	النسب
نعم	10	31%
لا	**19**	**59%**
دون إجابة	3	9%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول رقم (52) المتعلق بمدى كفاية حجم الميزانية السنوية الحالية للمكتبة الوطنية لتبني إستراتيجية تسويقية يتبين لنا أن (59%) من إطاراتها لم يعتبروا الحجم الحالي للميزانية كاف لتبني هذه الإستراتيجية، وهم الأغلبية، بينما يرى (31%) منهم أن حجمها كاف لذلك، في حين لم يجب (9%) عن ذلك، ونلاحظ من هذه النتائج أن نسبة المجيبين بالنفي قد زادت مقارنة بنظيرتها في السؤال السابق رغم كونهما يتعلقان بنفس القضية وهي الميزانية، يعني أن هناك من أجاب في السؤال السابق بالقبول في حين أجاب في هذا

السؤال بالنفي، أي أن هناك من يرى إمكانية الإنفاق على أنشطة تسويقية من خلال الميزانية الحالية لكنه في نفس الوقت يرى أن الإعتمادات المالية المخصصة لتلك الأنشطة التسويقية غير كافية ولا تلبي احتياجات المكتبة الوطنية في هذا الجانب، هذا وإذا أضفنا إليها بعض الأنشطة غير المغطاة من خلال بنود هذه الميزانية يتبين لنا في أول وهلة أن حجم الميزانية غير كاف لتبني إستراتيجية تسويقية، ولكن في حقيقة الأمر الموضوع هو في كيفية توزيع هذه الإعتمادات المالية على بنود الميزانية وما هي البنود التي يتم التركيز عليها، ومن هنا يمكن القول أن الذين أجابوا بالقبول، وافقوا على الحجم الإجمالي للميزانية وليس على تفاصيلها، كما سبق وأن ذكرنا لجهل الكثير منهم بالتفاصيل والأرقام الدقيقة وحتى محاور وبنود الميزانية، وعند مقارنتنا للإعتمادات المالية المخصصة لتلك البنود التي ذكرناها في معرض تحليلنا لإجابات إطارات المكتبة الوطنية على السؤال السابق وجدنا أنها مثلا في بند "النشاطات الثقافية والعلمية" كانت منذ سنتين[9] أكبر مما هي عليه الآن أي نقصت في حين استقرت في السنتين الأخيرتين[10]، بينما نجد استقرارا في بند "نفقات الإستقبال" في السنوات الثلاث، في حين نجد أن "نفقات الإشهار والنشر" كانت مستقرة في السنتين الأولتين بينما ارتفعت قيمتها في السنة الأخيرة، ومعلوم في أصول المحاسبة العمومية أنه بقدر الإنفاق من الإعتمادات المالية المخصصة لكل بند أو باب بقدر ما ينعكس ذلك على قيمته في ميزانية السنة الموالية زيادة أو نقصانا، فإذا كان الإنفاق كبيرا ولم يكف الإعتماد السابق واحتجنا إلى زيادة في قيمته طبعا مع التعليل يتم الزيادة فيه أما إذا كان العكس فالعكس صحيح.

2. البيئة المادية للمكتبة الوطنية وتوفيرها للميزات التنافسية:

---

[9] - **المكتبة الوطنية الجزائرية**.- ميزانية التسيير لسنة 2008. ص.2

[10] - **المكتبة الوطنية الجزائرية**.- ميزانية التسيير لسنة 2009. ص.2 و **المكتبة الوطنية الجزائرية**.- ميزانية التسيير لسنة 2010. ص.2

بما أن المكتبة الوطنيـة تعـد مؤسسـة خدماتيـة بالدرجـة الأولـى، وبما أن للخدمات خصائص أهمها اللاملموسية فقد لجأ خـبراء التسـويق إلى إرفاق عملية تقديم الخدمـة بمـا يسـمى بالـدليل المـادي أو الـبيئة المادية لترسيخ مكانتها لدى العميل من خلال شيء ملموس، وللوقوف على البيئة المادية للمكتبـة الوطنيـة ومـدى اهتمـام هـذه الأخيـرة بهـا، طرحنـا مجموعـة أسـئلة علـى إطاراتهـا فـي الاسـتبيان فكـانت النتـائج كالتالي:

الجدول رقم 52 البيئة المادية للمكتبة الوطنية ومدى توفيرها لميزات تنافسية

تعد البيئة المادية للمكتبة الوطنية (الديكور، الأثاث، الإضاءة، الألوان، الإزعاج، التكنولوجيا...إلخ) ميزة تنافسية لها؟	التكرارات	النسب
نعم	**22**	**69%**
لا	10	31%
المجموع	32	100%

مـن خلال الجـدول رقـم (53) المتعلـق بـالبيئة الماديـة للمكتبـة الوطنية ومـدى توفيرهـا لميـزات تنافسـية نلاحـظ أن أغلبيـة الإطـارات المستجوبين أجابوا بأن البيئة المادية للمكتبة الوطنية تعد ميزة تنافسية لها بنسبة (69%)، بينما لم ير (31%) منهم أنها تعـد كـذلك، ومـن هنـا يتبين لنا أن الأغلبية ترى في البيئة الماديـة ملائمـة وهـم راضـون عنهـا وتصلهم أصداء من جمهور المكتبة الوطنية أنهم يعـبرون عـن إعجـابهم بهـا خصوصـا عنـد زيـارتهم لهـا لأول مـرة، ونقـر أن هـذه الأخيـرة تعـد مناسبة إذا ما قورنت ببيئات مادية لمكتبات أخرى محلية، بينمـا ليسـت في واقع الأمر كاملة أو قريبة من الكمال، فصحيح أن المكتبة الوطنيـة تحتوي على العديد من المرافـق مـن موقـف سيارات ومطعـم ونـادي وقاعـات محاضـرات وقاعـات اجتماعـات وقاعـات انـترنيت وقاعـات مطالعة ومساحات عمل جماعي وفضاءات وأركان خاصة وبهو معارض وبنوك إعارة وتوجيه وبحث ومصلى ودورات مياه ومصاعد والعديد مـن التجهيزات التكنولوجية رغم كونها ليست بالحداثة المطلوبة، إضافة إلى

تكييف مركزي والدمج بين الإنارة الطبيعية والاصطناعية وهـدوء نسـبي مقبول ومنظر طبيعي جميل وأمـن متـوفر ونظافـة لائقـة، غيـر أن بهـا العديد من النقائص ستتضح معنا عند معالجتنا للأسئلة اللاحقة.

الجدول رقم *53* مراعاة المكتبة الوطنية لحاجات وأذواق المستفيدين عند تطويرها لبيئتها المادية

هل تهتم المكتبة الوطنية بتطوير بيئتها المادية تماشيا مع تطور حاجات وأذواق المستفيدين؟	التكرارات	النسب
نعم	5	16%
لا	**27**	**84%**
المجموع	32	100%

مـن خلال الجـدول رقـم (54) المتعلـق بمـدى مراعـاة المكتبـة الوطنية لحاجات وأذواق المستفيدين عند تطويرها لبيئتها المادية يتضـح لنا أن أغلب إطارات المكتبة بنسبة (84%) لا يرون أنها تراعي حاجـات وأذواق مسـتفيديها عنـد اعتزامهـا إحـداث أي تغييـرات أو إدخـال أي تعديلات على بيئتها المادية بل لا تهتـم ولا تسـأل حتى عـن رأيهـم فـي ذلك فهو قرار إداري يتخذ في معزل عن أي تدخل من مسـتفيد وحـتى من جل إطارات المكتبة ذاتهم حسب تعبير أحدهم، وهذا يرجع في رأينا إلى طبيعة الإدارة المعتمدة بالمكتبة الوطنية كمـا أوضـحنا ذلـك سـابقا وكذا إلى طبيعة التوجه السائد لديها بعيـدا عـن التـوجه نحـو العميـل أو المستفيد.

الجدول رقم *54* تعديلات لأجل بيئة مادية أكثر تنافسية بالمكتبة الوطنية

ما هي التعديلات التي على المكتبة الوطنية إحداثها في بيئتها المادية كي تصبح أكثر تنافسية؟	التكرارات	النسب
تجديد ديكور وأثاث قاعات المطالعة	13	14%
تجهيز القاعات بنقاط الارتباط بالانترنيت	25	27%
تحديث أجهزة وبرمجيات البحث الآلي	**28**	**30%**
تدعيم الإشارات الموجهة للفضاءات والخدمات	22	23%
أخرى	4	4%
دون إجابة	2	2%
المجموع	94	100%

من خلال الجدول رقم (55) المتعلق بالتعديلات التي على المكتبة الوطنية إدخالها على بيئتها المادية لتصبح أكثر تنافسية يظهر لنا أن أغلب إجابات إطارات المكتبة الوطنية بنسبة (30%) اتجهت نحو اعتبار عنصر "تحديث أجهزة وبرمجيات البحث الآلي" كأهم تعديل على المكتبة إحداثه إذا أرادت أن تصبح أكثر تنافسية مما هي عليه مقارنة بمكتبات أو مراكز معلومات أخرى تنشط في نفس النطاق الجغرافي أو المجال المعلوماتي، ويأتي في المرتبة الثانية "تجهيز قاعات المطالعة بنقاط الارتباط بالانترنيت" بنسبة (27%) من مجموع الإجابات، بينما ذهبت نسبة (23%) من إجاباتهم إلى اعتبار "تدعيم الإشارات الموجهة للفضاءات والخدمات" كثالث أهم تعديل ينبغي على المكتبة الوطنية إجراءه في بيئتها المادية ليصبح من نقاط قوتها ويزيد من جاذبيتها وتنافسيتها، في حين لم ينل عنصر "تجديد ديكور وأثاث قاعات المطالعة" إلا نسبة (14%) من مجموع الإجابات، بالإضافة إلى تعديلات أخرى مقترحة بنسبة (4%)، وبلغت نسبة من لم يجيبوا على السؤال (2%)، وبالأحرى لم يختر أحدهم أي من التعديلات الأربعة المحددة، وأضاف تعديلات أخرى لا تمت إلى البيئة المادية بصلة، بينما اعتبر الآخر أن التسويق يهتم بالكتب لا بالديكور كما قال، وهو نقص فهم من كليهما لحقيقة العملية التسويقية، ومن كل هذا يبرز لنا تطلع إطارات المكتبة إلى تجهيزها بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات من أجهزة بحث آلي وبرمجيات وكذا نقاط الارتباط بالانترنيت على حساب الديكور والأثاث والإشارات، وهو توجه نحو كل ما هو حديث، وتعطش لكل ما هو آلي أو رقمي أو شبكي، ومن هنا يتبين لنا بوضوح النقص الذي تعاني منه المكتبة الوطنية في هذا المجال.

<u>الجدول رقم *55*</u> تعديلات أخرى مقترح إحداثها في البيئة المادية للمكتبة الوطنية

تعديلات أخرى	التكرارات	النسب
أكثر صيانة للبناية ومعداتها (مصاعد، دورات المياه...إلخ)	1	25%
استقبال الباحثين والجمهور في جو أكثر هدوء وراحة	1	25%

الاعتناء أكثر بالنظافة والأمن وإصلاح كل ما هو معطل	1	25%
اقتناء نظام آلي شامل للمعلومات أكثر كفاءة وفعالية	1	25%
المجموع	4	100%

من خلال الجدول رقم (56) المتعلق بتعديلات أخرى مقترح إحداثها في البيئة المادية للمكتبة الوطنية كي تصبح أكثر تنافسية نجد أنه تم اقتراح أربع اقتراحات اثنان منها متعلقان بصيانة البناية ومعداتها وكذا العناية بالنظافة والأمن، وأحدها يهتم بتحسين ظروف استقبال وخدمة الباحثين من هدوء وراحة، وآخرها يركز على ضرورة استبدال نظام المعلومات الآلي الحالي بآخر أكثر حداثة وشمول وكفاءة وفاعلية، وهي القضايا التي تشغل بال إطارات المكتبة مع تركيز طفيف على الصيانة إذ بدونها لا شيء يستمر على حالته الأولى، والدليل على ذلك كثير من التجهيزات المعطلة والمرافق التي تدهورت حالتها ومثال ذلك النظام الآلي لنقل الكتب ما بين قاعات المطالعة والمخازن، وجهاز رفع الحمولة، المعطلان، وبعض المصاعد، إضافة إلى تدهور حالات بعض دورات المياه ..إلخ.

3. الرصيد الوثائقي للمكتبة الوطنية واستغلاله في توسيع قطاعات السوق:

يدخل الرصيد الوثائقي للمكتبة الوطنية ضمن إمكانياتها المادية، وبما أن هذا الرصيد متنوع من حيث الشكل والمضمون فيفترض أن يجلب شرائح واسعة من المستفيدين وبغرض معرفة ما إن كانت المكتبة الوطنية تستغل هذا التنوع لتوسيع القطاعات السوقية المستهدفة من طرفها أدرجنا أسئلة ضمن الاستبيان فكان رد إطاراتها كما هو موضح في الجداول الآتية:

الجدول رقم 56 الرصيد الوثائقي للمكتبة الوطنية ومدى استغلاله في توسيع قطاعات السوق المستهدفة

هل تستغل المكتبة الوطنية تنوع رصيدها الوثائقي لتوسيع شرائح المستفيدين من خدماتها؟	التكرارات	النسب
نعم	12	38%

63%	20	لا
100%	32	المجموع

من خلال الجدول رقم (57) المتعلق بالرصيد الوثائقي للمكتبة الوطنية ومدى استغلاله في توسيع القطاعات السوقية المستهدفة نلاحظ أن أغلبية الإطارات أجابوا أن هذه الأخيرة لا تستغل تنوع رصيدها لتوسيع شرائح المستفيدين من خدماتها وقد بلغت نسبتهم (63%)، بينما يرى (38%) منهم أنها تفعل ذلك، والملاحظة العامة أن الغالبية العظمى من رواد المكتبة هم من الطلبة والأساتذة والباحثين، بينما يكاد يغيب عامة الناس كالمتقاعدين، والذين يدرسون في أقسام محو الأمية، وكذا الفنانين، وشرائح واسعة من المعوقين ما عدى بعض المكفوفين، زد على ذلك شريحة البطالين وغيرهم كثير من الشرائح الإجتماعية التي من مهام المكتبة الوطنية بوصفها مكتبة عامة كذلك أن تخدمهم، وهنا يطرح السؤال عن السبل أو الطرق التي تنتهجها المكتبة الوطنية في الترويج لنفسها ولخدماتها وكذا لرصيدها الوثائقي، وهذا ما سنحاول الإجابة عليه في السؤال الموالي.

الجدول رقم 57 أساليب المكتبة الوطنية لترويج رصيدها

النسب	التكرارات	ما هي الوسائل التي تستعملها المكتبة الوطنية للتعريف برصيدها للمستفيدين المحتملين؟
35%	**21**	**المعارض**
7%	4	موقع الواب
15%	9	المنشورات
35%	**21**	**الزيارات**
5%	3	أخرى
3%	2	لا شيئ
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (58) المتعلق بأساليب المكتبة الوطنية لترويج رصيدها يتضح لنا أن أغلب إجابات الإطارات المستجوبين اعتبرت أن هذه الأخيرة تستعمل "المعارض" و"الزيارات" للتعريف برصيدها للمستفيدين المحتملين بنسبة (35%) لكل منهما، بينما تستعمل "المنشورات" بنسبة (15%)، في حين لا تستخدم "موقع

الويب" الخاص بها إلا بمقدار (7%)، ووردت إجابات بنسـبة (5%) أنهـا تستعمل وسائل أخرى غيـر الـتي حـددت للترويـج لرصـيدها، وتـذهب (3%) من الإجابات أن المكتبة لا تستخدم أي وسيلة للتعريف برصـيدها، ومـن هنـا يـبرز لنـا الضـعف المسـجل فـي اسـتخدام المكتبـة الوطنيـة لوسائل التكنولوجيا الحديثة وكـذا تقنيـات الاتصـالات والمعلومـات مـن انترنيت وشبكات ومواقع ويب وغيرها، كما أن نقص منشورات المكتبـة الوطنيـة وتذبـذبها أدى بالإطـارات المسـتجوبين لعـدم الـتركيز عليهـا خصوصا مع التـأخر الـذي يعرفـه إصـدار البيبليوغرافيـا الوطنيـة، ونجـد التركيز على وسائل الترويج التقليدية من معـارض خصوصـا المشـاركة السنوية في المعرض الدولي للكتاب، وكذا استقبال الوفـود فـي إطـار الزيـارات المنظمـة وتقـديم الشـروحات لهـم عـن المكتبـة وفضـاءاتها وخدماتها وأرصدتها، بالتنسيق مع المدارس والجمعيات وغيرها.

الجدول رقم *58* **اقتراحات لأجل أحسن استغلال للرصيد لجذب قطاعات سوق أخرى**

ماذا تقترح من أجل أحسن استغلال للرصيد الوثائقي في توسيع قطاعات السوق المستهدفة؟	التكرارات	النسب
إجابة	27	**84%**
دون إجابة	5	16%
المجموع	32	100%

مـن خلال الجـدول (59) المتعلـق باقتراحـات إطـارات المكتبـة الوطنية لأجل أحسن استغلال لرصيدها الوثائقي في توسيع القطاعـات السـوقية المسـتهدفة نجـد أن الأغلبيـة بنسـبة (84%) أجـابوا وتقـدموا بمقترحـاتهم ونظـرا لكثرتهـا ارتأينـا أن نلخصـها ونجمـع المتشـابه منهـا ونأخذ أهمها ونورها مع المتقرحات والتوصيات حين التطـرق إليهـا فـي الخاتمة.

خلاصة الفصل

تناولنـا فـي هـذا الفصـل مـدى جاهزيـة المكتبـة الوطنيـة لتبنـي إستراتيجية تسويقية، وذلك من خلال التركيز على ثلاثة جوانب أساسية حصرناها في جاهزية الإطارات أو الموارد البشرية، ثـم جاهزيـة الإدارة

وفي الأخير تعرضنا لجاهزية الموارد المالية والإمكانيات المادية لإنجــاح هذا التوجه أو المسعى التسويقي الإستراتيجي بهذه الأخيرة، ومن خلال استقصاء آراء عينة بحثنا حول القضايا سالفة الذكر يمكننا تلخيـص أهـم النتائج في ما يأتي:

1. أغلبية إطارات المكتبة الوطنية بنسبة (97%) يـدعمون تبنـي إستراتيجية تسويقية بمؤسستهم.
2. أغلبية إطارات المكتبة الوطنية بنسـبة (58%) لـم يتلقـوا أي تكوين يؤهلهم لتبني إسـتراتيجية تسـويقية، بينمـا لـم تسـاهم هـذه الأخيرة في تكـوين إطاراتهـا لهـذا الغـرض إلا بنسـبة (15%) مـن مجموع الإطارات الذين تلقوا تكوينا في هذا المجال، كما أن أغلب هؤلاء الإطارات ليس لديهم خـبرة فـي المجـال المـذكور إذ بلغـت نسبة الذين لم يمارسوا خلال مسـارهم المهنـي بالمكتبـة الوطنيـة أي من التخطيط أو التسويق أو الإستراتيجية (79%).
3. أغلب إطارات المكتبـة الوطنيـة متحفـزون لتبنـي إسـتراتيجية تسويقية إذ تبلـغ نسـبتهم (72%) بينمـا لا يـرى هـؤلاء أن المكتبـة الوطنية دور في تحفيزهم إلا بنسبة (4%) فقط.
4. اتفق جميع إطارات المكتبة الوطنية بنسبة (100%) على أن هذه الأخيرة تعتمد في تسيير شؤونها علـى الإدارة التشـغيلية، وأن هــذا النمــط الإداري الســائد بمؤسســتهم لا يتماشــى مــع تبنــي إستراتيجية تسويقية بها.
5. يرى أغلب إطارات المكتبة الوطنية بنسبة (88%) أن الهيكـل التنظيمي الحالي لها لا يناسب تبني إستراتيجية تسـويقية بهـا، أمـا الأقليـة الـتي تـرى عكـس ذلـك فيقـترح (50%) منهـم "مديريـة الإتصال والبحث" لتـولي مهمـة الإدارة التسـويقية فـي حـال تبنـي المكتبة الوطنية لإسـتراتيجية تسـويقية، فـي حيـن يقـترح الأغلبيـة بنسبة (61%) ممن يرون بعدم تلاءم الهيكل التنظيمي الحالي مـع هذا التوجه ضرورة إنشاء إدارة تسويقية على مستوى "مديرية".

6. أغلـب إطـارات المكتبـة الوطنيـة بنسـبة (69%) يجـدون أن السياسـة الحاليـة للـوزارة الوصـية لا تسـمح بتبنـي إسـتراتيجية تسويقية، كما أن (56%) منهم لا يـرون أن التوجهـات المسـتقبلية للـوزارة الوصـية سـتدفع المكتبـة الوطنيـة لتبنـي إسـتراتيجية تسويقية.

7. أغلب إطارات المكتبة الوطنية بنسبة (53%) لا يرون إمكانية الإنفاق على أنشطة تسويقية من خلال الميزانية السنوية الحاليـة، بينما يرى (59%) منهم أن حجم الميزانية السنوية الحالية للمكتبة الوطنية لا يكفي لتبني إستراتيجية تسويقية.

8. يرى أغلب إطارات المكتبة الوطنية أن بيئتها المادية تعد ميزة تنافسـية لهـا بنسـبة (69%)، بينمـا يعتقـد (84%) أنهـا لا تراعـي حاجات وأذواق المستفيدين عند إحـداث أي تغييـرات أو إدخـال أي تعديلات على بيئتها المادية، أما عن التعـديلات الـتي علـى المكتبـة الوطنية إدخالها على بيئتها الماديـة لتصـبح أكـثر تنافسـية فـتركز (30%) من إجاباتهم على "تحديث أجهزة وبرمجيات البحث الآلي".

9. أغلب إطارات المكتبـة الوطنيـة يجـدون أنهـا لا تسـتغل تنـوع رصيدها لتوسيع القطاعات السوقية المستهدفة وقد بلغت نسبتهم (63%)، وبخصوص الأساليب التي تستخدمها للترويج لهذا الرصـيد يرى (35%) منهم أنها تركز على "المعـارض" و"الزيـارات"، وفـي الأخيـر قـدم (84%) منهـم اقتراحـات مـن أجـل أحسـن اسـتغلال لرصيدها الوثائقي في توسيع القطاعات السوقية المستهدفة.

الخـــاتـمـــة

خاتمة

إن العملية التسويقية مشوقة لدرجة أن الباحث لا يرغب في إتمام بحثه ووضع حد له، غير أنه لا بد لكل بحث من نهاية، غير أن ما يضفي على هذه النهاية حلاوة هو قطف الثمار اليانعة، والمتمثلة في نتائج هذه الدراسة.

حيث خلصت الدراسة الميدانية إلى جملة من الانترنيتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

I. النتائج المتعلقة بإجراءات الدراسة

1. المجتمع الأصلي للدراسة

1. يتكون المجتمع الأصلي المصغر رتبتي المحافظين والمكتبيين ويمثل (20.58%) من المجتمع الكلي للدراسة.
2. ينتمي أغلب أفراد المجتمع الأصلي المصغر للدراسة لمديرية الاتصال والبحث، تليها مديرية تطوير المجموعات ومعالجتها وحفظها.
3. يشكل الموظفون أغلبية المجتمع الأصلي المصغر للدراسة، يليهم رؤساء المصالح، فرؤساء الدوائر، وأخيرا المدراء وفق تسلسل منطقي.
4. يمثل المكتبيون الأغلبية الساحقة من المجتمع الأصلي المصغر للدراسة.
5. أغلب أفراد المجتمع الأصلي المصغر للدراسة لهم خبرة مهنية بين 15 و19 سنة، يليهم أصحاب الخبرة المهنية بين 5 و9 سنوات.
6. يشكل حملة شهادة الليسانس أغلبية أفراد المجتمع الأصلي المصغر للدراسة.

2. العينة

تضم العينة العشوائية المختارة من (32) فـردا، أي مـا يمثـل (50%) من المجتمع المصغر للدراسة و(10.29%) من المجتمع الأصلي للدراسة.

أما خصائصها المستنبطة من تحليل المعلومات العامة الـواردة فـي الاستبيان فنلخصـها كما يلي:

1. يتوزع أفراد العينة بالتساوي على مـديرتي "الاتصال والبحـث" و"تطوير ومعالجة وحفظ الوثائق".
2. يشكل الموظفون الأغلبية، يليهـم رؤسـاء المصـالح، ثـم رؤسـاء الدوائر، وأخيرا المدراء وفق تسلسل منطقي.
3. يمثل المكتبيون غالبية أفراد العينة.
4. يشـكل ذوي الخـبرة المهنيـة مـا بيـن 15 و19 سـنة الأغلبيـة، متبوعين بذوي الخبرة المهنية ما بين 10 و14 سنة.
5. الغالبيـة العظمـى مـن أفـراد العينـة هـم مـن حملـة شـهادة "الليسانس".

II. النتـائج المتعلقـة بالعمليـة التسـويقية داخـل المكتبـة الوطنية

1. تبين أن أغلب إطارات المكتبة الوطنية يفهمـون التسـويق علـى أنه "توجه إداري جوهره تحديد حاجات العملاء وإشباعها".
2. تجلى أن الغالبية الساحقة من إطـارات المكتبـة الوطنيـة يـرون أن التسويق يصلح أن يطبق فيها.
3. تكشـف أن أغلـب إطـارات المكتبـة الوطنيـة يـرون أن الهـدف الأساسي من تطبيق العملية التسويقية بمؤسستهم هـو رفـع مسـتوى "جودة خدماتها".
4. اتضح أن الغالبية العظمى من إطارات المكتبة الوطنية مقتنعون بأهمية تطبيق العملية التسويقية بها.

5. يعتبر أغلب إطارات المكتبة الوطنية أن أهم عناصر العملية التسويقية يتمثل في "عملية تقديم الخدمة".

6. يؤكد غالبية إطارات المكتبة الوطنية على اعتبار "تعريف المستفيدين بالفضاءات والأرصدة" و"إعلامهم بجديد الإقتناءات" من أهم مظاهر العملية التسويقية بهذه الأخيرة.

7. يعتقد أغلب إطارات المكتبة الوطنية أن أهم النقائص التي تشوب الأنشطة والعمليات التسويقية داخل مؤسستهم هي كونها "عشوائية وغير مخطط لها".

8. يرى جل إطارات المكتبة الوطنية أن "غياب التخطيط والإستراتيجيات" يعتبر أهم معوقات التطبيق الشامل والفعال للعملية التسويقية داخل مؤسستهم.

9. وقد قدم أغلب إطارات المكتبة الوطنية اقتراحاتهم من أجل تطوير العملية التسويقية بمؤسستهم، سنورد أهمها في ما يلي:

- لا بد من الاعتماد على الخطط والاستراتيجيات والبعد عن العشوائية والمناسباتية
- إرساء ثقافة تسويقية بالمكتبة الوطنية بحيث يكون المستفيد على رأس سلم الأولويات.
- العمل الجماعي من خلال فرق العمل بحيث يضمن تنسيق الجهود والبعد عن الفردية والانعزالية.
- إجراء دراسات معمقة عن حاجات ورغبات المستعملين والعمل على إشباعها.
- العمل على خلق وعي تسويقي من خلال تحسيس المسؤولين والموظفين بأهمية وفوائد التسويق.

- ضرورة تأهيل المـوظفين والمسـؤولين بالمكتبـة الوطنيـة في مجال التسويق من خلال إجراء دورات تكوينية متخصصة.
- الاسـتعانة بـذوي الخـبرات والمـؤهلات لرسـم سياسـة تسويقية شاملة ومتوازنة تضمن التكامل بيـن مختلـف المصـالح والدوائر والمديريات.
- وضـع إرضـاء العملاء كهـدف جـوهري لمختلـف العمليـات والخدمات التي تقوم بها المكتبة.
- السعي لرفع مستوى جـودة الخـدمات المقدمـة لمختلـف شرائح القراء والباحثين.
- ضرورة رسم أهداف بعيدة المدى تسـعى المكتبـة جاهـدة بكل قواها لتحقيقها
- ضرورة تغيير طريقة الإدارة التقليدية التي تتبعهـا المكتبـة في تسيير شؤونها.
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعـد الأسـاس فـي إنجاح أي سياسة أو طريقة أو توجه من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المهمة وتحفيزهم لتحسين أداءهم.
- ضرورة تعميم استعمال وسـائل التكنولوجيـا الحديثـة فـي إجراء العمليات أو تقديم الخدمات بدل الطرق اليدويـة القديمـة ربحا للوقت والجهد والتكلفة وزيادة في الدقة والنوعية.
- الحرص على إشراك رواد المكتبة في عملية الاختيار قبـل الاقتناء
- تشـجع المسـتفيدين علـى إبـداء آرائهـم واقتراحـاتهم وشكاويهم حـول الخـدمات المقدمـة لهـم والتعامـل معهـا بكـل جدية.

- تحسين طرق وأساليب الاتصال والتواصل المباشر وغير المباشر مع جماهير المكتبة الوطنية.
- تكليف أو استحداث إدارة في الهيكل التنظيمي للمكتبة الوطنية للتخطيط ومتابعة وتقييم العمليات والنشاطات التسويقية.
- ضرورة تبني إستراتيجية تسويقية للمكتبة الوطنية.
- تعيين مدير عام للمكتبة الوطنية يكون مختصا في علم المكتبات والمعلومات.
- الاستفادة من تجارب وخبرات المكتبات ومراكز المعلومات الوطنية والأجنبية.

III. النتائج المتعلقة بالتسويق بين التخطيط والإستراتيجيات

1. يفهم أغلب إطارات المكتبة الوطنية أن الإدارة الإستراتيجية هي "التخطيط الإستراتيجي".
2. أجمع إطارات المكتبة الوطنية على أهمية اعتماد الإدارة الإستراتيجية بها.
3. يرى أغلب إطارات المكتبة الوطنية أن أهم تحدي يعترض تطبيق الإدارة الإستراتيجية بها يتمثل في "عدم إدراك أهمية الإدارة الإستراتيجية".
4. اعتبر جل إطارات المكتبة الوطنية أن التخطيط الإستراتيجي للتسويق يعني "رسم أهداف تسويقية بعيدة المدى".
5. يكاد يجمع إطارات المكتبة الوطنية على أهمية التخطيط الإستراتيجي للتسويق بالنسبة لها.

6. يعتبر أغلب إطارات المكتبة الوطنية أن "غياب ثقافة التخطيط الإستراتيجي" يعد أهم معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي للتسويق بهذه الأخيرة.

7. أغلبية أفراد العينة يفهمون الإستراتيجية التسويقية على أنها "خطة تسويقية بعيدة المدى".

8. الأغلبية الساحقة من إطارات المكتبة الوطنية مقتنعون بأهمية إيجاد إستراتيجية تسويقية لها.

9. يرى أغلب إطارات المكتبة الوطنية أن أهم متطلبات بناء إستراتيجية تسويقية بها هو "تحديد مهمة ورسالة وأهداف المكتبة".

IV. النتائج المتعلقة بجاهزية المكتبة الوطنية لتبني إستراتيجية تسويقية

1. أغلبية إطارات المكتبة الوطنية يدعمون تبني إستراتيجية تسويقية بمؤسستهم.

2. أغلبية إطارات المكتبة الوطنية لم يتلقوا أي تكوين يؤهلهم لتبني إستراتيجية تسويقية، بينما لا تساهم مؤسستهم في تكوينهم لهذا الغرض إلا بقدر ضئيل، كما أن أغلب هؤلاء الإطارات ليس لديهم خبرة في المجال المذكور.

3. أغلب إطارات المكتبة الوطنية متحفزون ذاتيا لتبني إستراتيجية تسويقية، بينما لا يرى أغلبهم أن لمؤسستهم دور في تحفيزهم.

4. اتفق جميع إطارات المكتبة الوطنية على أن هذه الأخيرة تعتمد في تسيير شؤونها على الإدارة التشغيلية، وأن هذا النمط الإداري السائد بمؤسستهم لا يتماشى مع تبني إستراتيجية تسويقية بها.

5. يرى أغلب إطارات المكتبة الوطنية أن الهيكل التنظيمـي الحـالي لها لا يناسب تبني إسـتراتيجية تسـويقية، كمـا يقـترح أغلبهـم ضـرورة إنشاء إدارة تسويقية على مستوى "مديرية".

6. أغلـب إطـارات المكتبـة الوطنيـة يجـدون أن السياسـة الحاليـة للوزارة الوصية لا تسمح بتبني إستراتيجية تسـويقية، كمـا لا يـرون أن التوجهـات المسـتقبلية للـوزارة الوصـية سـتدفع مؤسسـتهم لتبنـي إستراتيجية تسويقية.

7. أغلـب إطـارات المكتبـة الوطنيـة لا يـرون إمكانيـة الإنفـاق علـى أنشطة تسويقية من خلال الميزانية السنوية الحالية، كمـا يعتـبرون أن حجمها الحالي لا يكفي لتبني إستراتيجية تسويقية.

8. يرى أغلب إطارات المكتبة الوطنيـة أن بيئتهـا الماديـة تعـد ميـزة تنافسية لها، بينما يعتقدون أنها لا تراعي حاجـات وأذواق المسـتفيدين فـي سـعيها لتطـوير هـذه الـبيئة، ويقـترح أغلبهـم "تحـديث أجهـزة وبرمجيات البحث الآلي" كـأهم تعـديل مـن أجـل تـدعيم هـذه الميـزة التنافسية لها.

9. أغلب إطارات المكتبة الوطنية يجدون أنها لا تستغل تنوع رصيدها لتوسيع القطاعات السوقية المستهدفة، وأنها تركز علـى "المعـارض" و"الزيارات" كأسلوبين أساسيين للترويـج لهـذا الرصـيد، وفـي الأخيـر قدم أغلبهم اقتراحات من أجل أحسن استغلال لرصيدها الوثائقي فـي توسيع القطاعات السوقية المسـتهدفة فكـان تركيزهـم علـى جـوانب يمكن إيجاز أهمها فيما يأتي:

1- ضـرورة اسـتعمال التكنولوجيـات الحديثـة للمعلومـات والاتصـال للتعريف بالأرصدة المختلفة لفضاءات ومصالح المكتبة الوطنية، وذلك عن طريق ما يلي:

- الاستفادة القصوى من الموقع الإلكتروني للمكتبة الوطنية، من خلال تحيينه دوريا، ونشر جديد الاقتناء من مختلف الأوعية والأشكال.
- إتاحة فهارس مختلف المصالح والفضاءات على موقع المكتبة على الانترنت، في انتظار إنجاز مشروع الفهرس الجامع والموحد للمكتبة ككل.
- عرض جانب من الأرصدة المرقمنة، خصوصا تلك المتعلقة بالتراث على الموقع في الانترنيت.
- تطوير الموقع الإلكتروني للمكتبة الوطنية ليصبح دينامكي متفاعل.
- العمل على الارتقاء بموقع المكتبة الوطنية على الشبكة العنكبوتية إلى بوابة معلومات بعد إنشاء موقع خاص بكل مصلحة.
- عرض كل أرصدة المكتبة في لوح إلكتروني يكون في مدخل المكتبة يعمل 24سا/24سا.
- توفير خدمة حجز أوعية فكرية عن بعد.

2- إقامة معرض وأبواب مفتوحة وأيام إعلامية حول أرصدة المكتبة الوطنية خصوصا خارج أسوارها تقربا من شرائح المستفيدين المحتملين.

3- المواظبة على المشاركة الفاعلة في الصالونات الوطنية والدولية للكتاب.

4- الحرص على انتظام صدور الببليوغرافيا الوطنية وتوسيع دائرة توزيعها مع إضافة نسخة إلكترونية على الانترنيت.

5- وضع سياسة اقتناء قائمة على إشراك المستفيدين في عملية الاختيار حتى لا تذهب جهود وأموال المكتبة الوطنية بعيدا عن حاجات ومتطلبات مستعمليها.

6- الاستمرار في تزويد مختلف الأرصدة الوثائقية للمكتبة الوطنية بكل ما هو جديد في شتى مجالات وميادين المعرفة الإنسانية بشكل كاف كما ونوعا.

7- حسن استقبال وتوجيه وخدمة المستفيدين الحالين بما يشجع ويحفز المستعملين المحتملين.

8- تدعيم الخدمات المقدمة بأخرى جديدة بما يجذب جمهور جديد للمكتبة الوطنية.

9- تمديد أوقات العمل اليومية والأسبوعية بما يشمل أوقات فراغ شرائح اجتماعية متنوعة، مع توفير ظروف الراحة الهدوء.

من خلال ما تقدم وبناءا على النتائج المذكورة أعلاه يمكننا القول أن إطارات المكتبة الوطنية مقتنعون وواعون وموافقون بل داعمون ومتحفزون لتبني إستراتيجية تسويقية بمؤسستهم، وبهذا نستطيع القول أن الفرضية الأولى التي تنص على أن إطارات المكتبة الوطنية جاهزون لتبني إستراتيجية تسويقية قد تحققت.

كما يتبين لنا من خلال استعراض النمط الإداري السائد بالمكتبة الوطنية والهيكل التنظيمي الحالي وطبيعة العلاقة مع الوصاية أن الفرضية الثانية والتي مفادها أن إدارة المكتبة الوطنية غير جاهزة لتبني إستراتيجية تسويقية قد تحققت هي الأخرى.

ويظهر جليا من خلال تناول ميزانية المكتبة الوطنية وبيئتها المادية ورصيدها الوثائقي أن المكتبة الوطنية تمتلك موارد وإمكانيات معتبرة تمكنها من التوجه نحو تبني إستراتيجية تسويقية وبهذا يمكننا القول كذلك أن الفرضية الثالثة قد تحققت.

وبناء على ما تم التوصل إليه يمكننا اقتراح ما يلي:

المقترحات

1. اعتماد الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة الوطنية.

2. العناية بالتخطيط الإستراتيجي للتسويق بالمكتبة الوطنية.
3. التوجه نحو تبني إستراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية.
4. تأهيل وتحفيز إطارات المكتبة الوطنية لتبني إستراتيجية تسويقية.
5. إدراج إدارة تسويقية ضمن الهيكل التنظيمي للمكتبة الوطنية.
6. تكييف ميزانية التسيير السنوية للمكتبة الوطنية مع متطلبات تبني إستراتيجية تسويقية.

المـراجـــع

المراجع:

I. المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

1. **بربر، كامل.ـ الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين**/ كامل بربر.ـ ط.2.ـ بيروت: دار المنهل اللبناني، 2008.ـ 351ص

2. **البرواري، نزار عبد المجيد.ـ استراتيجيات التسويق: المفاهيم، الأسس، الوظائف**/ نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي.ـ عمان: دار وائل، 2004.ـ 238ص.

3. **بن مويزة، أحمد.ـ إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها**/ أحمد بن مويزة.ـ الجلفة: منشورات الحياة الصحافة، 2008.ـ 151ص.

4. **حبتور، عبد العزيز صالح.ـ الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير**/ عبد العزيز صالح حبتور.ـ ط. 2.ـ عمان: دار المسيرة، 2007.ـ 380ص.

5. **درويش، محمد أحمد.ـ الإدارة الإستراتيجية للمنظمات التعليمية: طبقا للمواصفات والمعايير العالمية**/ محمد أحمد درويش.ـ القاهرة: عالم الكتب، 2008.ـ 558ص.

6. **السالم، مؤيد سعيد.ـ أساسيات الإدارة الإستراتيجية**/ مؤيد سعيد السالم.ـ عمان: دار وائل، 2005.ـ 259ص.

7. **سعد، مرزق: الخطة التسويقية أهميتها ومراحل إعدادها**/ مرزق. سعد.ـ الجلفة: منشورات الحياة الصحافة، 2008.ـ 132ص.

8. **سويدان، نظام موسى.ـ إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية**/ نظام موسى سويدان، عبد المجيد البرواري.ـ عمان: دار حامد، 2009.ـ 306ص.

9. **الصيرفي، محمد: التسويق الإداري**/ محمد الصيرفي.ـ القاهرة: المكتب العربي للمعارف، 2009.ـ 339ص.

10. **الضمور، هاني حامد.ـ تسويق الخدمات**/ هاني حامد الضمور.ـ ط. 4.ـ عمان: دار وائل، 2008، 554ص.

11. **الطائي، حمد عبد النبي.ـ تسويق الخدمات/** حمد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق.ـ عمان: اليازوري، 2009.ـ 439ص.

12. **عبد الحميد، طلعت أسعد.ـ الإتصالات التسويقية المتكاملة: طريقك المباشر إلى قلب وفكر العميل/** طلعت أسعد عبد الحميد.ـ ط.2.ـ [الجيزة: مطبعة النيل، 2009].ـ 360ص.

13. **عبوي، زيد منير.ـ نظم المعلومات التسويقية/** زيد منير عبوي.ـ عمان: دار الراية، 2008.ـ 238ص.

14. **عزام، زكريا.ـ مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتطبيق/** زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ.ـ عمان: دار المسيرة، 2008.ـ 434ص.

15. **العلاق، بشير.ـ التخطيط التسويقي: مفاهيم وتطبيقات/** بشير العلاق.ـ عمان: اليازوري، 2008.ـ 287ص.

16. **غنيم، أحمد محمد.ـ التسويق والتجارة الإلكترونية/** أحمد محمد غنيم.ـ المنصورة: المكتبة العصرية، 2008.ـ 405ص.

17. **ماكدونالد، مالكوم هـ. ب..ـ الخطط التسويقية: كيفية إعدادها، كيفية تطبيقها/** مالكوم هـ. ب. ماكدونالد.ـ الرياض: معهد الإدارة العامة، 1996.ـ 464ص.

18. **موسى، غادة عبد المنعم.ـ المكتبات ومرافق المعلومات النوعية: ماهيتها، إدارتها، خدماتها، تسويقها/** غادة عبد المنعم موسى.ـ الإسكندرية: دار الجامعيين، 2007.ـ 421ص.

19. **نوري، منير.ـ التسويق: مدخل المعلومات والإستراتيجيات/** منير نوري.ـ الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، 2007.ـ 249ص.

20. **الهادي، محمد محمد.ـ توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل/** محمد محمد الهادي.ـ القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2008.ـ 390ص.

2. الرسائل الجامعية:

21. **اسماعيل، عيسى.- استخدام النمذجة القياسية في معالجة المشاكل التسويقية: حالة مؤسسة صيدال بالمدية**/ عيسى اسماعيل.ــ [المدية]:[د.ن.]،[2008].ــ 190ص.

رسالة ماجستير: علوم التسيير: المركز الجامعي بالمدية: 2008

22. **بن عيسى الشريف، عبد القادر.-.تقييم مستوى استخدام التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية: دراسة حالة إدارة الجمارك**/ عبد القادر بن عيسى الشريف.ـ [الجزائر]:[د.ن.]،[2008].ـ 174ص.

رسالة ماجستير: إدارة الأعمال: جامعة الجزائر: 2008

23. **دحماني، محمد.- الخدمة التسويقية: دراسة جودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية**/ محمد دحماني.ـ [الجزائر]:[د.ن.]،[2008].ـ 188ص.

رسالة ماجستير: علوم التسيير: جامعة الجزائر: 2008

24. **قدايفة، أمينة.- دور التحليل التسويقي في اختيار الإستراتيجية التسويقية: حالة منظمة حمود بوعلام وشركائه**/ أمينة قدايفية.ــ [بومرداس]:[د.ن.]،[2007].ــ 211ص.

رسالة ماجستير: العلوم الإقتصادية: جامعة بومرداس: 2007

3. الجرائد الرسمية:

25. **الأمر رقم 96-16 مؤرخ في 2 جويلية 1996، يتعلق بالإيداع القانوني.**

في: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع.41، 1996، ص.7-8

26. **القرارات الوزارية المشتركة بين وزيري الثقافة والمالية المؤرخة في 25 ماي 2005، والمتضمنة إنشاء ملحقات للمكتبة الوطنية بولايات أدرار وبجاية وتلمسان وتيارت (فرندة) وتيزي وزو وعنابة وقسنطينة.**

في: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع.63،ــ 2005، ص.21-24

27. **القرار الوزاري المشترك بين وزيري الثقافة والمالية والمدير العام للوظيفة العمومية مؤرخ في 10 أكتوبر 2007، يحدد التنظيم الداخلي للمكتبة الوطنية الجزائرية وملحقاتها.**

في: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، رقم 72،ـ 2007، ص. 22-21

28. **المرسوم التنفيذي رقم 93-149 المؤرخ في 22 جوان 1993 والمتضمن القانون الأساسي للمكتبة الوطنية.**

في: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع.42،ـ 1993، ص.16-21

29. **المرسوم التنفيذي رقم 99-226 مؤرخ في 4 أكتوبر 1999، يحدد كيفيات تطبيق بعض أحكام الأمر 96-16 المؤرخ في 2 جويلية 1996 والمتعلق بالإيداع القانوني.**

في: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع.71،ـ 1999، ص.24-25

30. **المرسوم التنفيذي رقم 06-10 مؤرخ في 15 جانفي 2006، المتضمن إنشاء المركز الوطني للمخطوطات.**

في: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع.03، 2006، ص.3-6

31. **مرسوم تنفيذي رقم 08-235 مؤرخ في 26 جويلية 2008، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 93-149 المؤرخ في 22 جوان 1993 والمتضمن القانون الأساسي للمكتبة الوطنية.**

في: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع.43،ـ 2008، ص.15-16

32. **المرسوم التنفيذي رقم 08-236 مؤرخ في 26 جويلية 2008، يتضمن إنشاء مكتبات المطالعة العمومية.**

في: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع.43، 2008، ص 16

4. الوثائق الداخلية:

33. **المكتبة الوطنية الجزائرية.- ميزانية التسيير لسنة 2008.**ـ [الجزائر]: المكتبة الوطنية، 2008.ـ 12ص.

34. **المكتبة الوطنية الجزائرية.- ميزانية التسيير لسنة 2009.**ـ [الجزائر]: المكتبة الوطنية، 2009.ـ 21ص.

35. المكتبة الوطنية الجزائرية.- ميزانيـة التسـيير لسـنة 2010.- [الجزائر]: المكتبـة الوطنية، 2010.- 17ص.

II. المراجع باللغة الفرنسية:

36. *Ibnlkhayat, Nozha.- Marketing des systèmes et services d'information et de documentation/* ***Nozha Ibnlkhayat.- Québec : Presses de l'université du Québec, 2005.- 456P.***

37. *Kotler, Philip.- Marketing Management/* ***Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Bernard Dubois.- 13°éd.- Paris : Pearson Education, 2009.- 900P.***

38. *Muet, Florence ; Salaün, Jean-Michel.- Stratégie marketing des services d'information/* ***Florence Muet & Jean-Michel Salaün.- Paris : Ed. Cercle de la librairie, 2001.- 221P.***

الملاحق

الملاحق:

الملحق رقم 1: الإستبيان التجريبي

استمارة الاستبيان

معلومات عامة:

- ✓ المديرية:..................
- ✓ الوظيفة:..................
- ✓ المؤهل العلمي:..................
- ✓ الخبرة المهنية:..................
- ✓ التخصص:..................

المحور الأول: العملية التسويقية داخل المكتبة الوطنية الجزائرية

1- ماذا يعني لك التسويق؟..................

2- هل تعتقد أن التسويق يصلح أن يطبق في مؤسسات غير ربحية كالمكتبة الوطنية؟

نعم ☐ لا ☐

3- ما هي أهم الفوائد المنتظرة من تطبيق التسويق بالمكتبة الوطنية؟..................

4- ما هي العناصر التي تقوم عليها العملية التسويقية؟..................

5- ما أهم الأنشطة التسويقية التي تقوم بها المكتبة الوطنية؟..................

6- ما أهم النقائص المسجلة على هذه الأنشطة؟..................

7- ما معوقات تطبيق أشمل للتسويق بالمكتبة الوطنية؟..................

8- هل أنت متفائل بمستقبل تطبيق التسويق بالمكتبة الوطنية؟

نعم ☐ لا ☐

9- ماذا تقترح لتطوير العملية التسويقية بالمكتبة الوطنية؟..................

المحور الثاني: التسويق بين التخطيط والاستراتيجيات

10- ماذا تعني لك الإدارة الاستراتيجية؟

11- ما أهمية الإدارة الاستراتيجية بالنسبة للمكتبة الوطنية؟

12- ما هي تحديات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمكتبة الوطنية؟

13- ما مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق؟

14- ما أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق بالنسبة للمكتبة الوطنية؟

15- ما معوقات التخطيط الاستراتيجي للتسويق بالمكتبة الوطنية؟

16- ماذا تفهم من الاستراتيجية التسويقية؟

17- ما أهمية وجود استراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية؟

18- ما هي أنواع الاستراتيجيات التسويقية التي تجدها ملائمة للمكتبة الوطنية؟

المحور الثالث: جاهزية المكتبة الوطنية لتبني إستراتيجية تسويقية

19- هل أنت مع تبني إستراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية؟

نعم ☐ لا ☐

20- هل تلقيت تكوينا في مجال التخطيط أو التسويق؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة "نعم" فهل كان ذلك خلال؟

مسارك الدراسي ☐ مسارك المهني ☐

21- هل مارست خلال سنوات خدمتك التخطيط الإستراتيجي التسويق؟

نعم ☐ لا ☐

22- هل تجد نفسك متحفزا لتبني إستراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة "نعم"، فهل تقوم المكتبة الوطنية بتحفيزك؟

نعم ☐ لا ☐

23- تعتمد المكتبة الوطنية في تسيير شؤونها؟

الإدارة التشغيلية ☐ الإدارة الإستراتيجية ☐

24- هل تعتقد أن طبيعة الإدارة المعتمدة تتماشى مع تبني إستراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية؟

نعم ☐ لا ☐

25- هل الهيكل التنظيمي الحالي للمكتبة الوطنية يتناسب مع تبني إستراتيجية تسويقية؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة "نعم" ما هي الجهة التي تسند لها مهمة الإدارة التسويقية؟

إذا كانت الإجابة "لا" هل تقترح إنشاء إدارة تسويقية على مستوى؟

مديرية ☐ دائرة ☐ مصلحة ☐

26- هل السياسة الحالية للإدارة الوصية تسمح تبني إستراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية؟

نعم ☐ لا ☐

27- هل التوجهات المستقبلية للإدارة الوصية تدفع المكتبة الوطنية لتبني إستراتيجية تسويقية؟

نعم ☐ لا ☐

28- هل الميزانية السنوية الحالية للمكتبة الوطنية تسمح بالإنفاق على أنشطة تسويقية؟

نعم ☐ لا ☐

29- الميزانية السنوية الحالية للمكتبة الوطنية كافية لتبني إستراتيجية تسويقية؟

نعم ☐ لا ☐

30- تعد البيئة المادية للمكتبة الوطنية (الديكور، الأثاث، التجهيزات، الفضاءات) من نقاط قوتها؟

نعم ☐ لا ☐

31- هل تهتم المكتبة الوطنية بتطوير بيئتها المادية تماشيا مع تطور حاجات وأذواق المستفيدين؟

نعم ☐ لا ☐

32- ما هي التعديلات التي على المكتبة الوطنية إحداثها في بيئتها المكتبية كي تصبح أكثر تنافسية؟

33- هل تستغل المكتبة الوطنية تنوع رصيدها الوثائقي لتوسيع شرائح المستفيدين من خدماتها؟

نعم ☐ لا ☐

34- ما هي الوسائل التي تستعملها المكتبة الوطنية للتعريف برصيدها للمستفيدين المحتملين؟

المعارض ☐ موقع الواب ☐ المنشورات ☐ وسائل الإعلام ☐ الزيارات ☐ أخرى ☐

حدد ...

35- ماذا تقترح من أجل أحسن استغلال للرصيد الوثائقي في توسيع القطاعات السوقية المستهدفة؟

الملحق رقم 2: استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث والعلمي

جامعة منتوري – قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم المكتبات والمعلومات

في إطار إعداد رسالة ماجستير في علم المكتبات والمعلومات، تخصص "تسويق وأنظمة معلومات" دفعة 2008-2009، يشرفني سادتي المحترمين أن أوجه إليكم هذه الإستمارة، راجيا أن تملؤوها بكل عناية ودقة، خصوصا في موضوع أرى أنه من الأهمية بمكان، ولعلكم تشاطرونني الرأي، والمتعلق بواقع وآفاق تطبيق التسويق بالمكتبة الوطنية، تحت عنوان "الإستراتيجية التسويقية للمكتبة الوطنية الجزائرية" من إعداد الطالب: ابراهيم غاشي، وإشراف الأستاذ الدكتور: كمال بطوش.

وفي الأخير لا يفوتني أن أذكركم أن المعلومات التي تدلون بها لن تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة، مع فائق الشكر والتحية والتقدير.

الطالب

استمارة الاستبيان

معلومات عامة:

- ✓ المديرية:.................................
- ✓ الوظيفة الفعلية:.................................
- ✓ الرتبة الإدارية:.................................
- ✓ الخبرة المهنية (بالسنوات):.................................
- ✓ المؤهل العلمي:.................................

المحور الأول: العملية التسويقية داخل المكتبة الوطنية

1- ماذا يعني لك التسويق؟
البيع ☐ الترويج ☐ توجه إداري جوهره تحديد حاجات العملاء وإشباعها ☐

2- هل تعتقد أن التسويق يصلح أن يطبق في مؤسسات غير ربحية كالمكتبة الوطنية؟
نعم ☐ لا ☐

3- هل أنت مقتنع بأهمية تطبيق التسويق في المكتبة الوطنية؟
نعم ☐ لا ☐

4- يهدف تطبيق التسويق بالمكتبة الوطنية إلى رفع مستوى؟
أداء مهامها ☐ إرضاء عملائها ☐ تحسين صورتها ☐
جودة خدماتها ☐ استغلال مواردها ☐ تحقيق أهدافها ☐

5- ما هي العناصر المكونة للمزيج التسويقي لخدمات المكتبة الوطنية؟
المنتج ☐ السعر ☐ التوزيع ☐ الترويج ☐
الناس ☐ البيئة المادية ☐ عملية تقديم الخدمة ☐

6- أي من هذه الإجراءات تقوم بها المكتبة الوطنية، ويمكن اعتبارها كمظاهر للعملية التسويقية؟
التعرف على حاجات المستفيدين ☐ تقسيمهم إلى فئات متجانسة ☐
تعريفهم بالفضاءات والأرصدة ☐ سبر آرائهم حول الخدمات ☐
إشراكهم في اختيار المقتنيات ☐ إعلامهم بجديد الاقتناءات ☐
تجديد الفضاءات والتجهيزات ☐ تحسين التواصل والخدمات ☐

7- ما أهم النقائص والسلبيات ونقاط الضعف التي لاحظتها على هذه العمليات والنشاطات؟
جزئية غير شاملة ☐ عشوائية غير مخططة ☐ فردية غير جماعية ☐
معزولة غير منسقة ☐ مناسباتية غير فعالة ☐ سطحية غير عميقة ☐

8- ما هي معوقات تطبيق أشمل وأعمق وأكثر فعالية للتسويق بالمكتبة الوطنية؟
نقص الوعي بأهميته ☐ قلة الموارد الإمكانيات ☐
ضعف المؤهلات والخبرات ☐ غياب التخطيط والاستراتيجيات ☐
أخرى، أذكرها:.................................

9- ماذا تقترح لتطوير العملية التسويقية بالمكتبة الوطنية؟.................................
....
....

المحور الثاني: التسويق بين التخطيط والإستراتيجيات

10- ماذا تعني لك الإدارة الإستراتيجية؟

التفكير الإستراتيجي ☐ التحليل الإستراتيجي ☐ التخطيط الإستراتيجي ☐

11- هل تعتبر إعتماد الإدارة الاستراتيجية بالمكتبة الوطنية، أمرا مهما؟

نعم ☐ لا ☐

12- ما هي تحديات تطبيق الادارة الاستراتيجية بالمكتبة الوطنية؟

الطبيعة غير الربحية للمكتبة الوطنية ☐ التعود على أسلوب الإدارة التشغيلية ☐

عدم إدراك أهمية الإدارة الإستراتيجية ☐ نقص الانفتاح على البيئة الخارجية ☐

أخرى، حدد:--

13- ما مفهوم التخطيط الإستراتيجي للتسويق؟

رسم أهداف تسويقية بعيدة المدى ☐ تحديد الجهة المكلفة بالتنفيذ والمتابعة ☐

رصد الموارد والإمكانيات اللازمة ☐ تحديد الخطوات والأنشطة والعمليات ☐

14- هل توافق على أهمية التخطيط الإستراتيجي للتسويق بالنسبة للمكتبة الوطنية؟

نعم ☐ لا ☐

15- ما معوقات التخطيط الإستراتيجي للتسويق بالمكتبة الوطنية؟

غياب ثقافة التخطيط الاستراتيجي ☐ عدم وجود نظام فعال للمعلومات ☐

نقص الموارد والامكانيات ☐ نقص المؤهلات والمحفزات ☐

16- ماذا تفهم من الإستراتيجية التسويقية؟

خطة تسويقية بعيدة المدى ☐ تقسيم السوق الى أسواق فرعية ☐

تحديد السوق المستهدفة ☐ تحديد المزيج التسويقي المناسب ☐

17- هل تعتبر أن من الأهمية وجود استراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية؟

نعم لا

18- ما هي متطلبات بناء استراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية؟

التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) ☐ التحليل الخارجي (الفرص والتهديدات) ☐

تحليل الجمهور (الخصائص والسمات) ☐ تحديد مهمة ورسالة وأهداف المكتبة ☐

المحور الثالث: جاهزية المكتبة الوطنية لتبني إستراتيجية تسويقية

19- هل أنت مع تبني إستراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية؟

نعم ☐ لا ☐

20- هل سبق لك أن تلقيت تكوينا في أحد المجالات التالية؟

التخطيط ☐ التسويق ☐ الإستراتيجية ☐ لم أتلق تكوينا ☐

إذا كانت الإجابة "نعم" فهل كان ذلك خلال؟

مسارك الدراسي ☐ مسارك المهني ☐

21- هل مارست خلال سنوات خدمتك بالمكتبة الوطنية؟

التخطيط ☐ التسويق ☐ الإستراتيجية ☐ لم أمارس ☐

22- هل تجد نفسك متحفزا لتبني إستراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة "نعم"، فهل تقوم المكتبة الوطنية بتحفيزك؟

نعم ☐ لا ☐

23- تعتمد المكتبة الوطنية في تسيير شؤونها؟

الإدارة التشغيلية ☐ الإدارة الإستراتيجية ☐

24- هل تعتقد أن طبيعة الإدارة المعتمدة بالمكتبة الوطنية تتماشى مع تبني إستراتيجية تسويقية؟

نعم ☐ لا ☐

25- هل الهيكل التنظيمي الحالي للمكتبة الوطنية يتناسب مع تبني إستراتيجية تسويقية؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة "نعم" ما هي الجهة التي تقترح أن تسند لها مهمة الإدارة التسويقية؟

إذا كانت الإجابة "لا" هل تقترح إنشاء إدارة تسويقية على مستوى؟

مديرية ☐ دائرة ☐ مصلحة ☐

26- هل السياسة الحالية للوزارة الوصية تسمح بتبني إستراتيجية تسويقية بالمكتبة الوطنية؟

نعم ☐ لا ☐

27- هل التوجهات المستقبلية للوزارة الوصية تدفع المكتبة الوطنية لتبني إستراتيجية تسويقية؟

نعم ☐ لا ☐

28- هل الميزانية السنوية الحالية للمكتبة الوطنية تسمح بنودها بالإنفاق على أنشطة تسويقية؟

نعم ☐ لا ☐

29- هل تعتبر حجم الميزانية السنوية الحالية للمكتبة الوطنية يكفي لتبني إستراتيجية تسويقية؟

نعم ☐ لا ☐

30- تعد البيئة المادية للمكتبة الوطنية (الديكور، الأثاث، الإضاءة، الألوان، الإزعاج، التكنولوجيا...إلخ) ميزة تنافسية لها؟

نعم ☐ لا ☐

31- هل تهتم المكتبة الوطنية بتطوير بيئتها المادية تماشيا مع تطور حاجات وأذواق المستفيدين؟

نعم ☐ لا ☐

32- ما هي التعديلات التي على المكتبة الوطنية إحداثها في بيئتها المادية كي تصبح أكثر تنافسية؟

تجديد ديكور وأثاث قاعات المطالعة ☐ تجهيز الفضاءات بنقاط الإرتباط بالأنترنت ☐

تحديث أجهزة وبرمجيات البحث الآلي ☐ تدعيم الإشارات الموجهة للفضاءات والخدمات ☐

أخرى، حدد:--

33- هل تستغل المكتبة الوطنية تنوع رصيدها الوثائقي لتوسيع شرائح المستفيدين من خدماتها؟

نعم ☐ لا ☐

34- ما هي الوسائل التي تستعملها المكتبة الوطنية للتعريف برصيدها للمستفيدين المحتملين؟

المعارض ☐ موقع الواب ☐ المنشورات ☐ الزيارات ☐ أخرى ☐

35- ماذا تقترح من أجل أحسن استغلال للرصيد الوثائقي في توسيع القطاعات السوقية المستهدفة؟

<u>الملحق رقم 3</u>: مقابلة مع وزيرة الثقافة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمود منتوري – قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم المكتبات والمعلومات

دفعة الماجستير 2008-2010

تخصص "التسويق وأنظمة المعلومات"

الطالب: ابراهيم عائشي

الهاتف: 0771.15.13.09

إلى السيدة المحترمة: **معالي وزيرة الثقافة**

الموضوع: **طلب إجراء مقابلة في إطار بحث أكاديمي.**

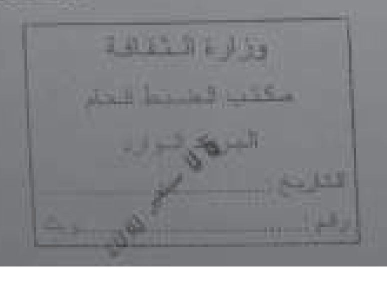
يشرفني سيدتي الوزيرة المحترمة، أن أقدم لكم طلبي هذا، قصد إجراء مقابلة مع سيادتكم الموقرة، وذلك من أجل استكمال إعداد رسالة ماجستير؛ بعنوان **"الإستراتيجية التسويقية للمكتبة الوطنية الجزائرية"** تحت إشراف الأستاذ الدكتور كمال بطوش.

علما سيدتي أنني من إطارات المكتبة الوطنية، وهذا ما دفعني لاختيارها كمكان لدراستي الميدانية، وما نرجوا أن تفيدونا به خلال مقابلتكم لنا هو تحديدا **"سياسة وزارتكم وتوجهاتها المستقبلية في مجال الكتاب والمكتبات، مع التركيز على ما يتعلق منها بالمكتبة الوطنية؛ من حيث تسييرها وتنظيمها، ومكانتها وأدوارها، وأثر ذلك كله على توجهها نحو تبني إستراتيجية تسويقية للترويج لخدماتها، وإرضاء جمهورها، وتحقيق أهدافها".**

إن قبولكم سيدتي لإجراء هذه المقابلة مع شخصي المتواضع يعد إسهاما علميا يحفظ لكم في سجل إنجازاتكم الناصعة في خدمة الكتاب والمكتبات وما يشهده هذا المجال من نهضة في السنوات الأخيرة بفضل جهودكم الجليلة والتي اتفقت بالإرادة السياسية لفخامة السيد رئيس الجمهورية.

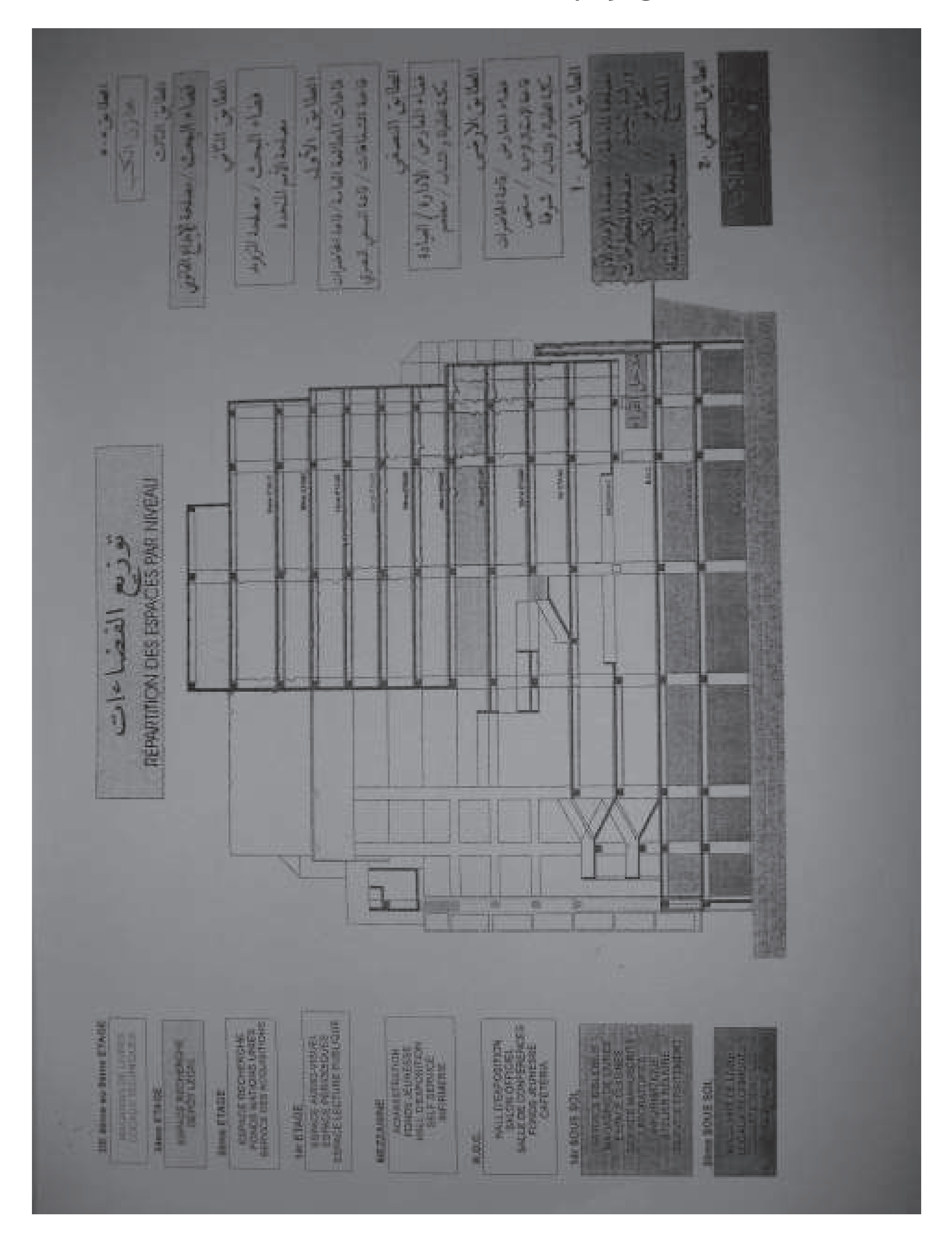
في انتظار موافقتكم على مقابلتي، تفضلوا – سيدتي – بقبول أسمى عبارات تقديري واحترامي.

الجزائر في: 2010.08.31

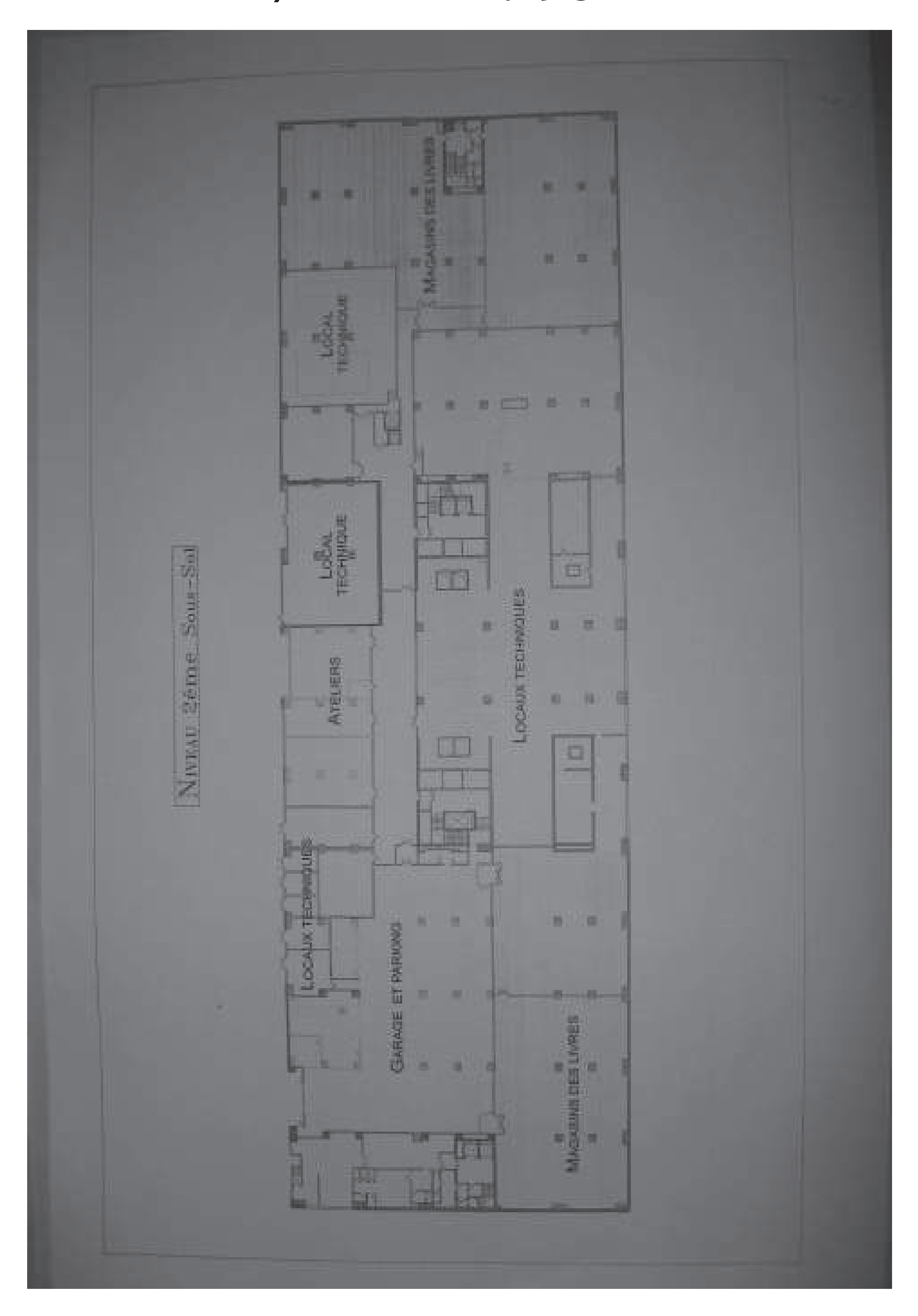


ملاحظة: الطلب مرفق بشهادة ثبوتية.

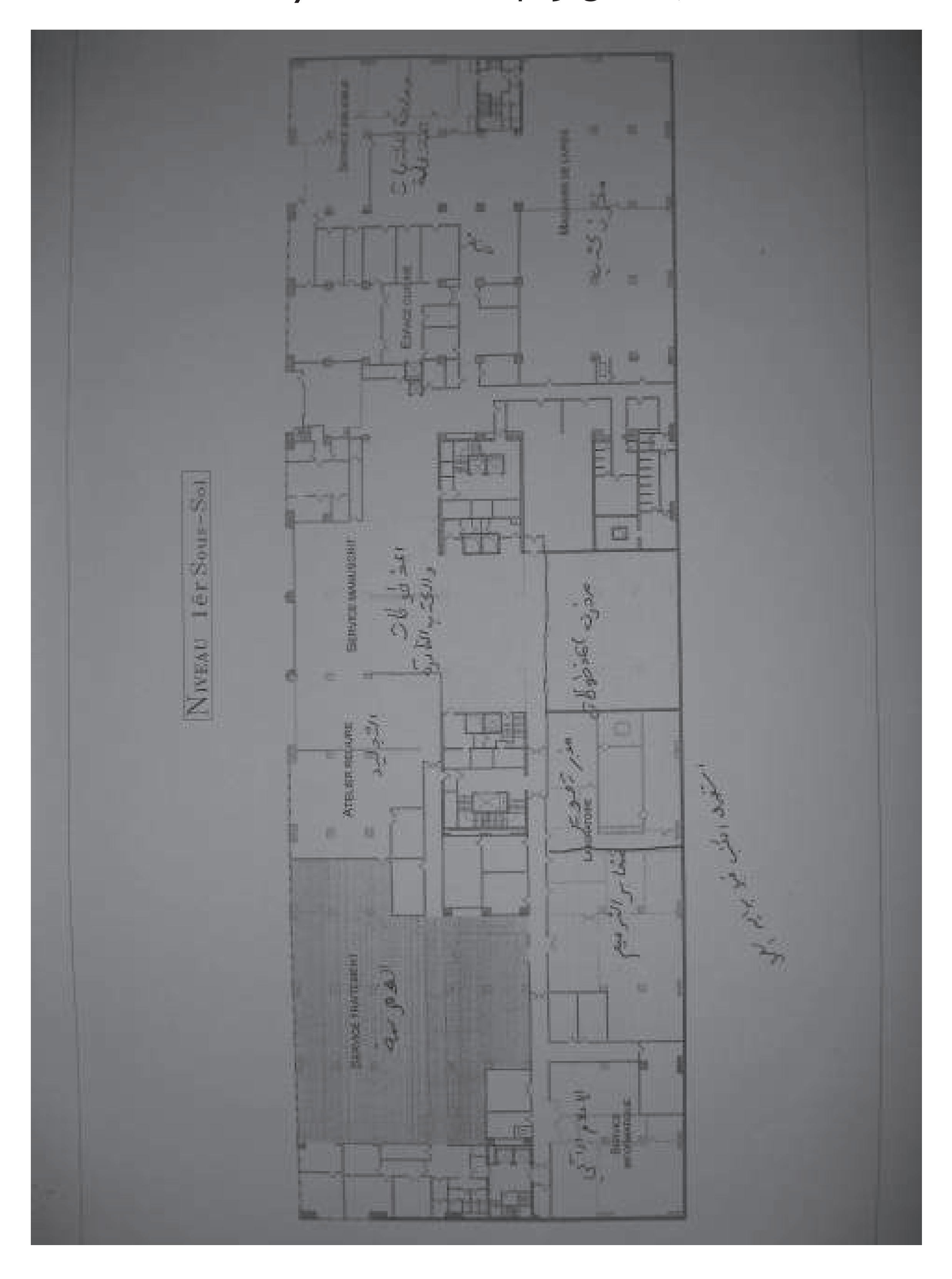
الملحق رقم *4*: المخطط العام للمكتبة الوطنية



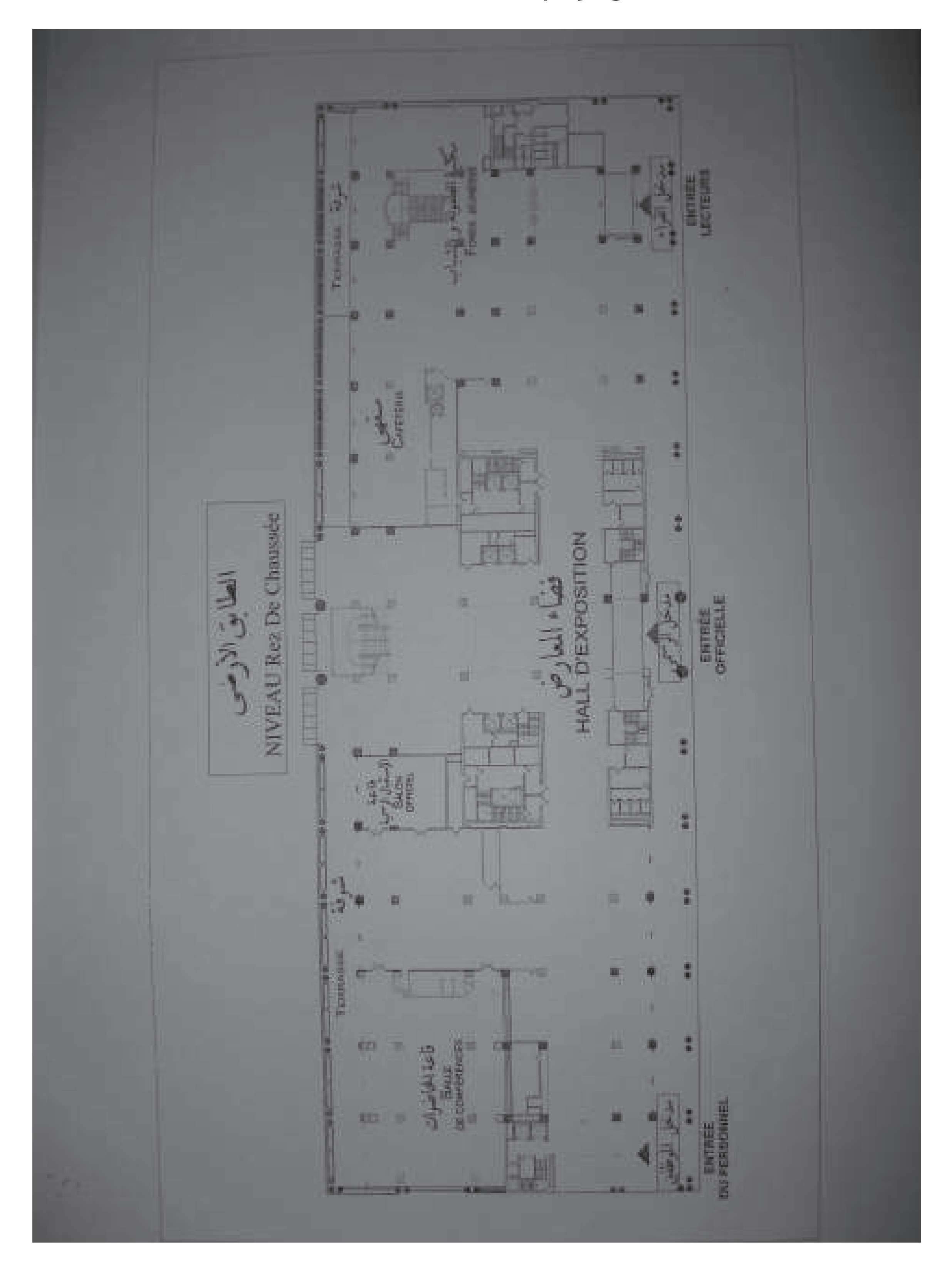
<u>الملحق رقم 5</u>: مخطط الطابق (-2)



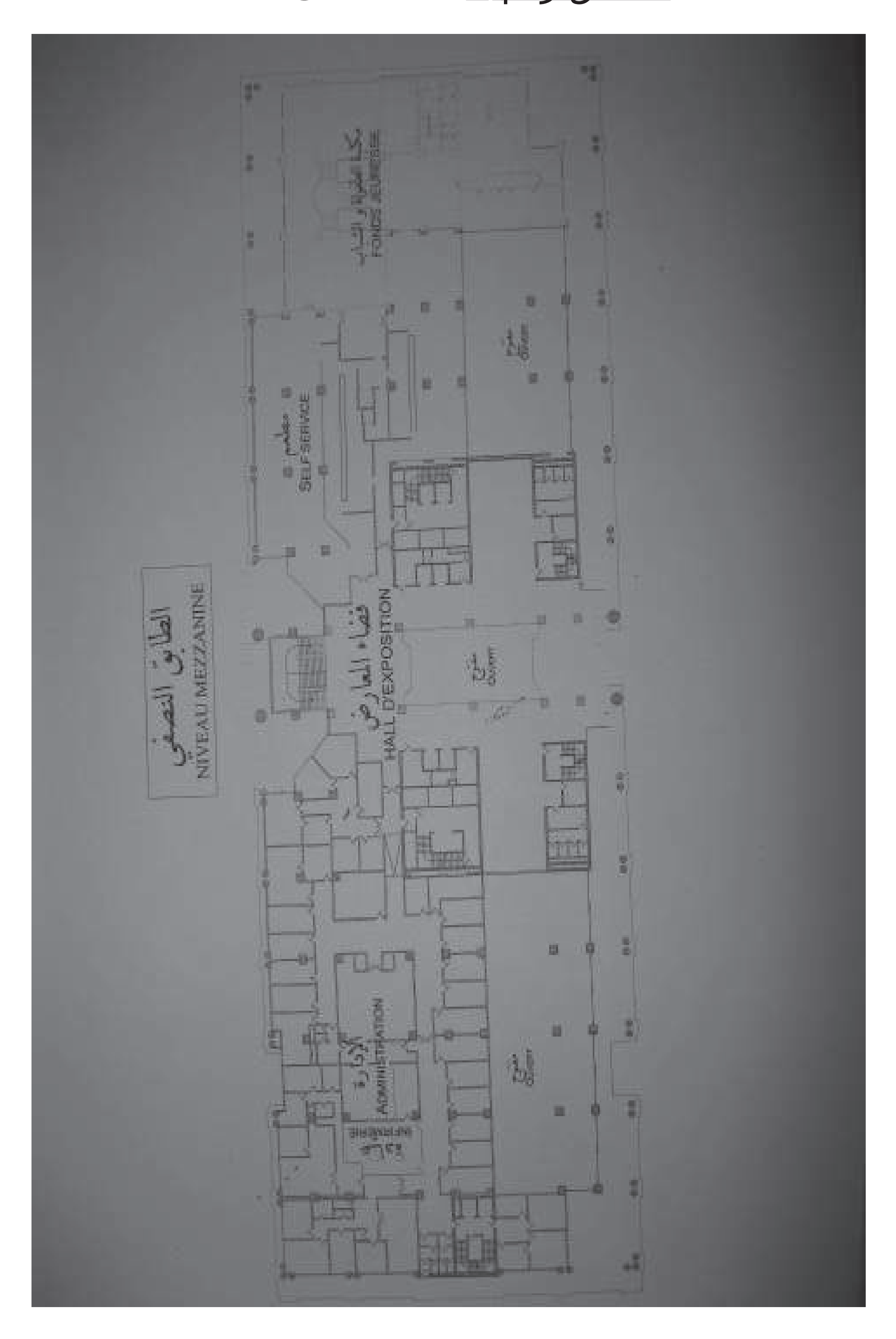
(الملحق رقم 6: مخطط الطابق (-1



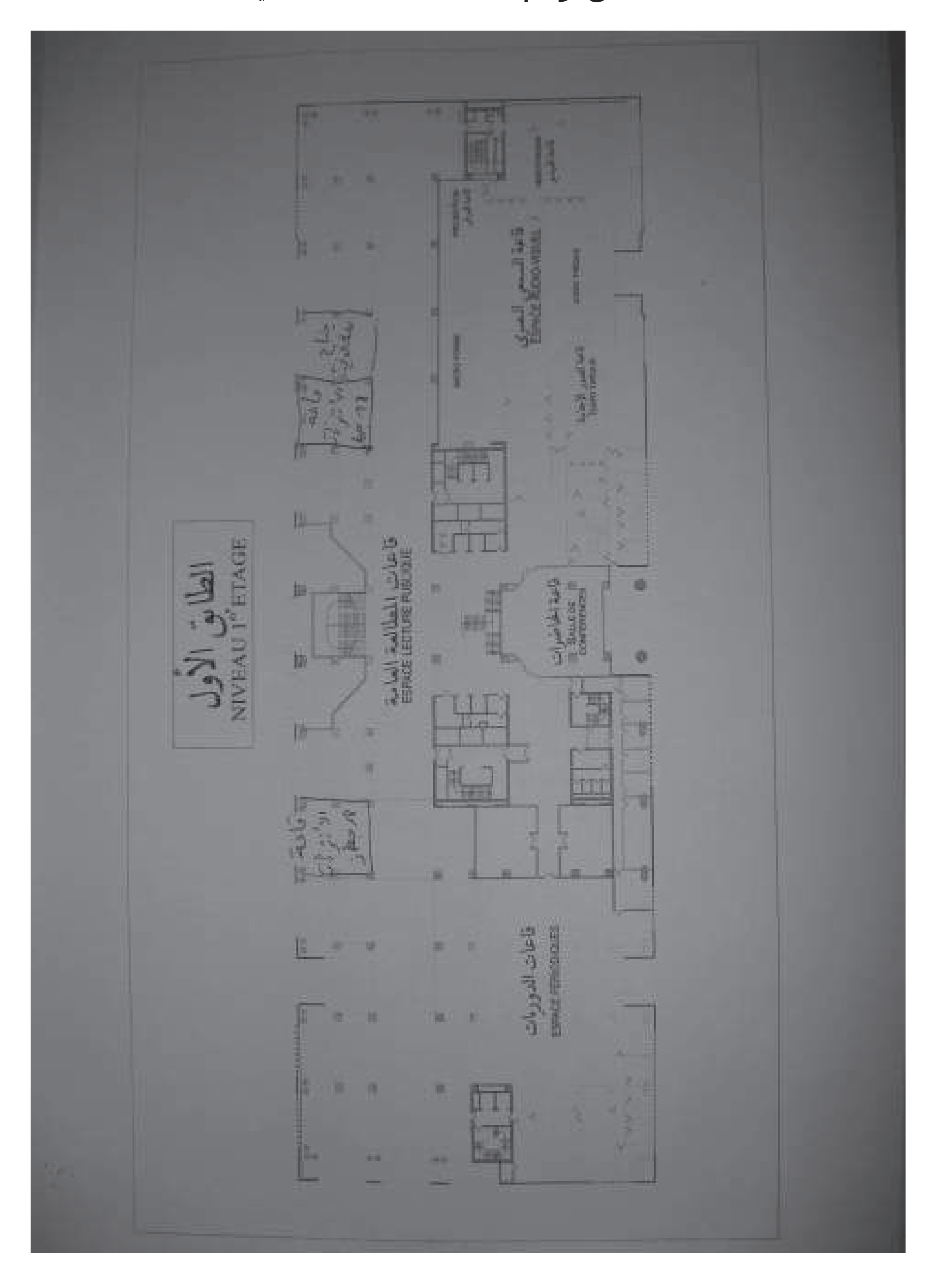
<u>الملحق رقم 7</u>**: مخطط الطابق الأرضي**



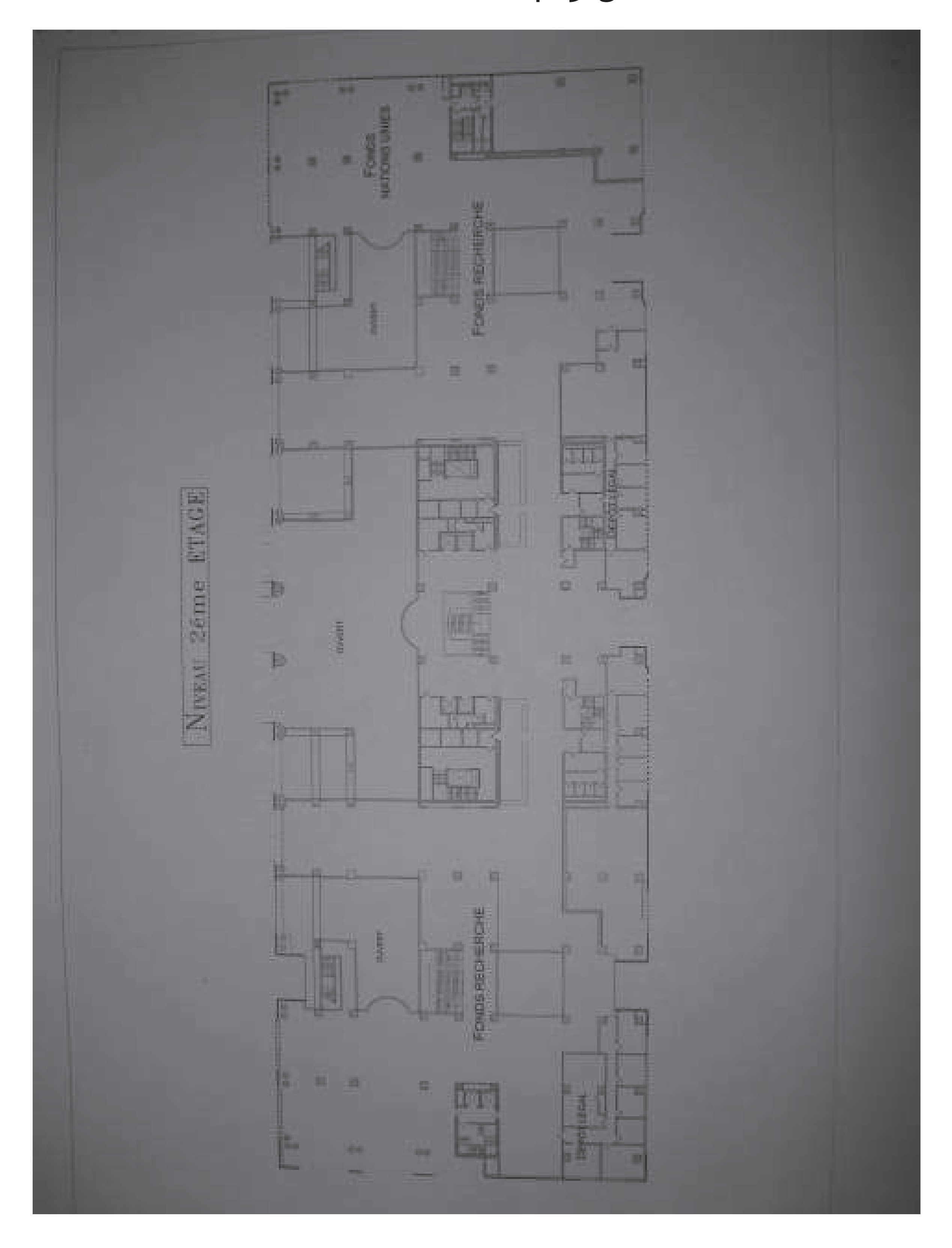
<u>الملحق رقم 8</u>: مخطط الطابق الأول



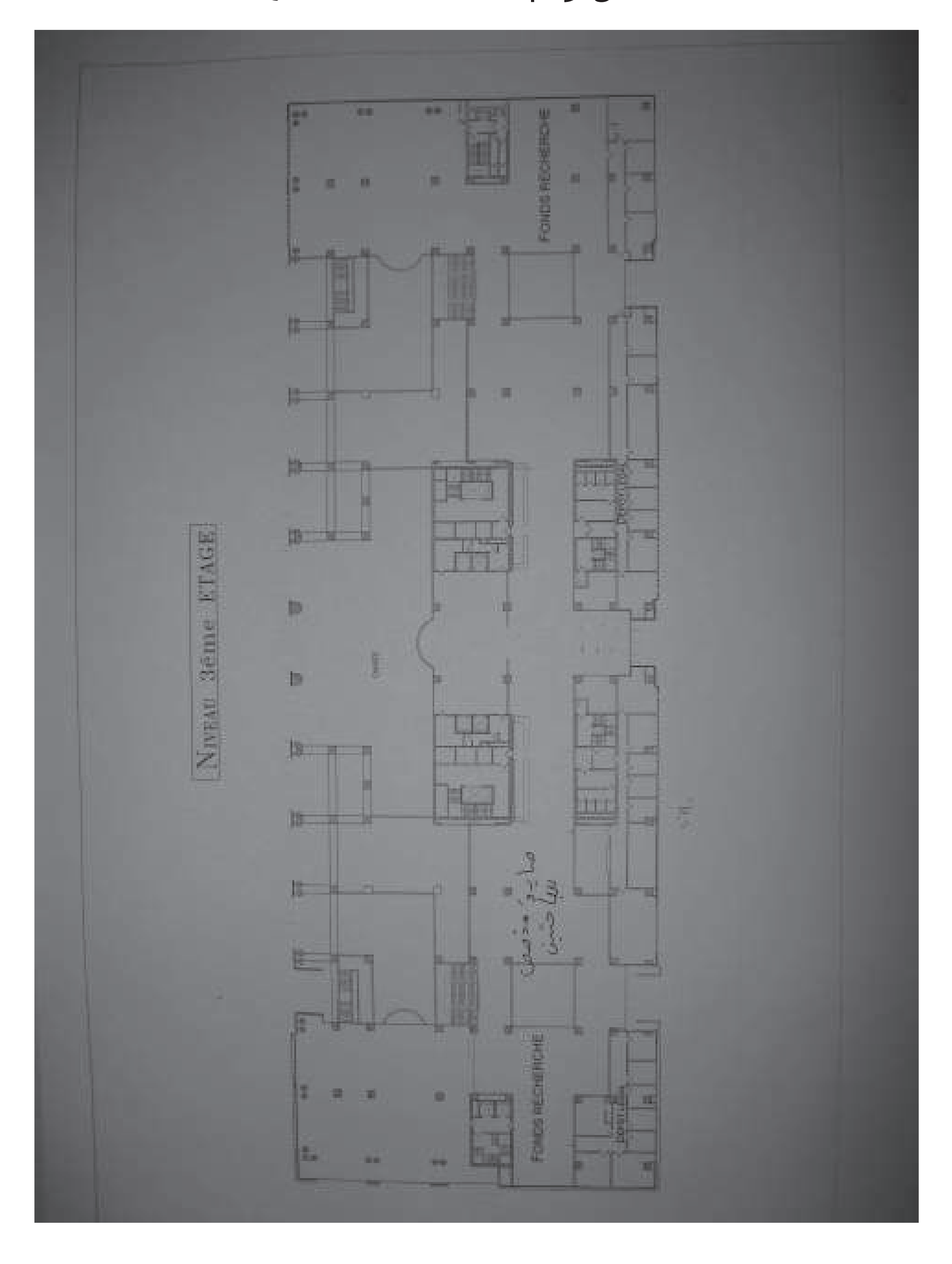
الملحق رقم 9: مخطط الطابق الثاني



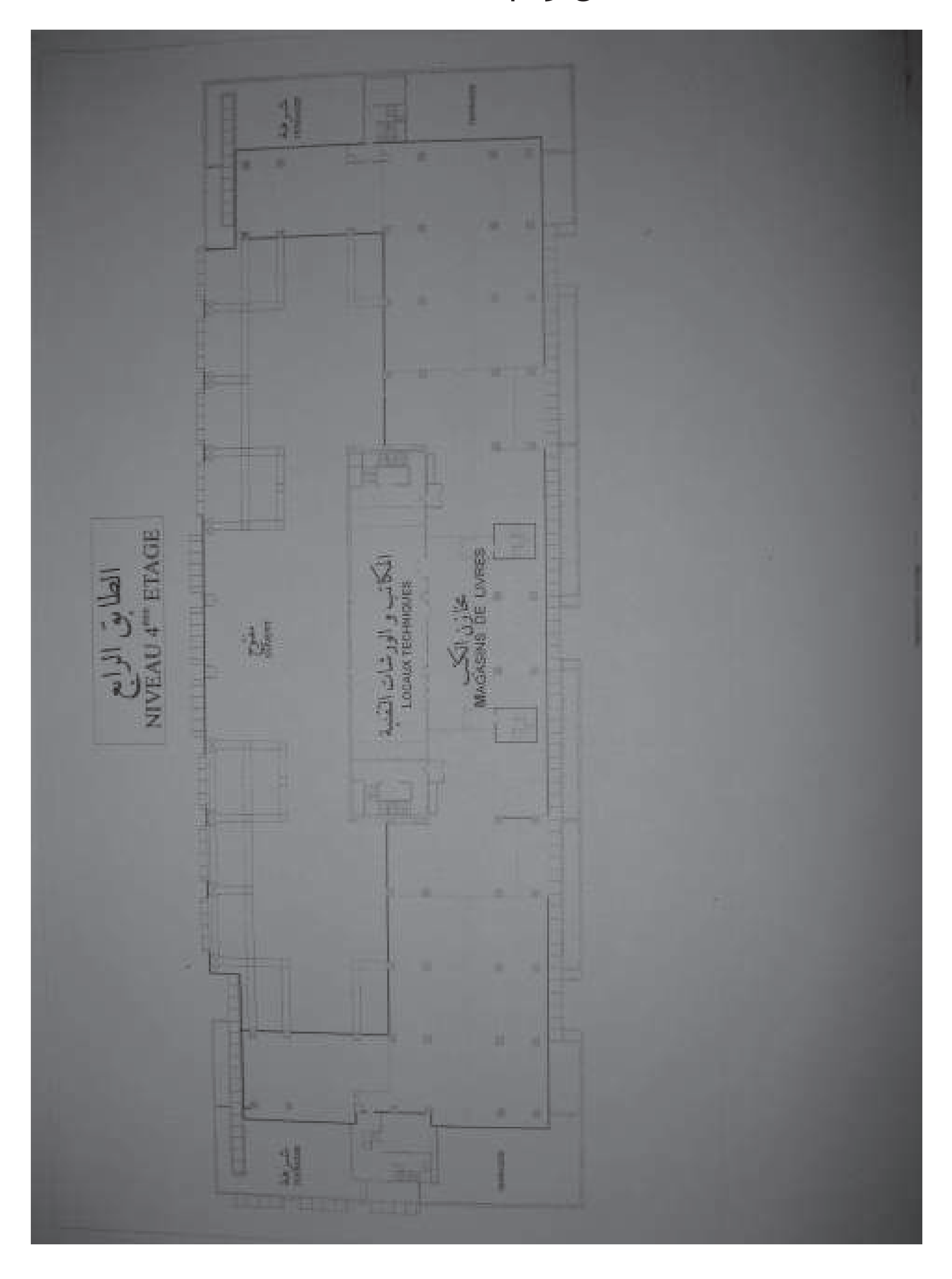
<u>الملحق رقم 10</u>: مخطط الطابق الثالث



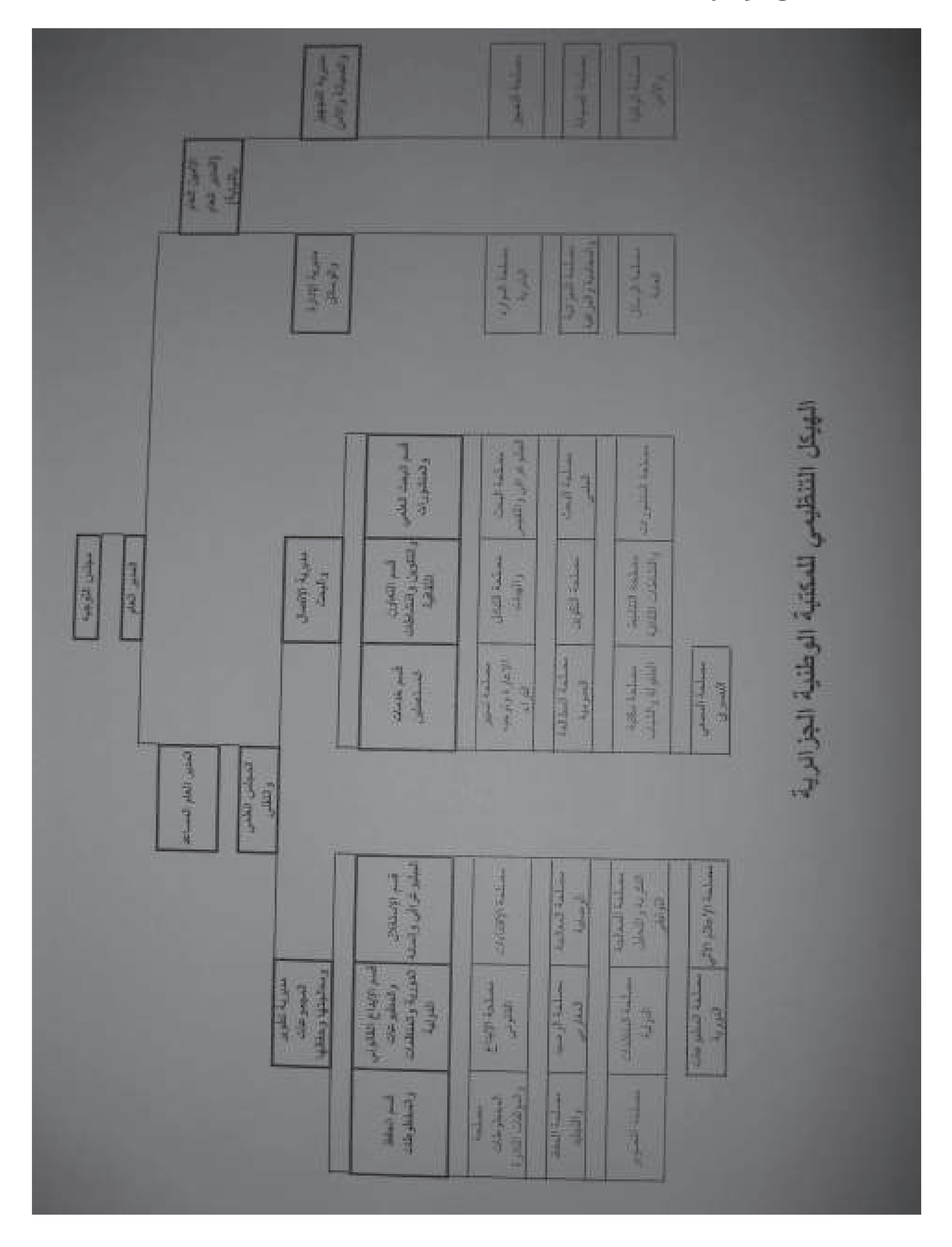
الملحق رقم *11*: مخطط الطابق الرابع



<u>الملحق رقم *12*</u>: مخطط المخازن



<u>الملحق رقم *13*</u>: الهيكل التنظيمي للمكتبة الوطنية وفق الجريدة الرسمية



<u>الملحق رقم *14*</u>: الهيكل التنظيمي الفعلي للمكتبة الوطنية

